



**UN**  
**CD F**  
Microfinance • Capital Development

A photograph of two women in a rural setting. The woman on the left is wearing a red patterned dress and is holding a long wooden pestle high in the air. The woman on the right is wearing a blue patterned dress and is using a wooden pestle to grind grain in a large wooden mortar. There are several bowls and a bucket on the ground around the mortar. The background shows a mud-brick building and trees.

# Rapport Annuel 2009



# Table des matières

<b>Avant-propos du Secrétaire exécutif</b> .....	2
<b>Introduction</b> .....	4
Opérations de pays de l'UNCDF, 2005-2009 .....	8
<b>I. Résultats en matière de programmes</b> .....	10
Développement local .....	11
Microfinance .....	21
<b>II. Résultats de gestion</b> .....	30
<b>III. Analyse financière</b> .....	38
<b>IV. Orientations stratégiques pour 2010-2013</b> .....	44
<b>Annexes</b> .....	46
Annexe I : Portefeuille de projets UNCDF .....	47
Annexe II : Relevés financiers .....	55
Notes relatives aux Relevés financiers .....	57
<b>Encadrés</b>	
<b>Encadré 1:</b> Manuel de gestion des dépenses publiques au niveau local .....	12
<b>Encadré 2:</b> S'appuyer sur les collectivités locales pour aider Haïti à se reconstruire .....	14
<b>Encadré 3:</b> Renforcer la sécurité alimentaire au Mali et au-delà .....	16
<b>Encadré 4:</b> Placer les femmes au cœur d'une aide efficace .....	17
<b>Encadré 5:</b> Ouvrir la voie pour les autres .....	19
<b>Encadré 6:</b> Relever le défi des changements climatiques en Afrique de l'Ouest .....	20
<b>Encadré 7:</b> Le développement le plus efficace est local .....	21
<b>Encadré 8:</b> De MicroStart à MicroLead .....	24
<b>Encadré 9:</b> MicroLead : programmation des leaders du marché mondial axée sur l'épargne .....	26
<b>Encadré 10:</b> Évaluation des interventions de l'UNCDF .....	27
<b>Encadré 11:</b> Mobilisation des pauvres autour des services bancaires par téléphone mobile .....	29
<b>Encadré 12:</b> Formation d'un nouveau corps d'administrateurs du développement .....	33
<b>Encadré 13:</b> Contributions aux ressources ordinaires et aux autres ressources de l'UNCDF en 2009 .....	39
<b>Encadré 14:</b> Ressources de l'UNCDF de 1996 à 2010 .....	42
<b>Tableaux</b>	
<b>Tableau 1:</b> Résultats obtenus en matière de développement local en 2009 .....	14
<b>Tableau 2:</b> Résultats obtenus en matière de microfinance en 2009 .....	22
<b>Tableau 3:</b> Résultats de gestion pour 2009 .....	32
<b>Tableau 4:</b> Croissance des activités de l'UNCDF, 2005-2009 .....	33
<b>Tableau 5:</b> Évolution des dépenses, 2003-2009 (En millions de dollars) .....	41
<b>Tableau 6:</b> Dépenses afférentes aux programmes, par région et par domaine d'intervention (En millions de dollars) .....	42
<b>Figures</b>	
<b>Figure 1:</b> Personnel de l'UNCDF .....	34
<b>Figure 2:</b> Contributions à l'UNCDF en 2009 .....	40
<b>Figure 3:</b> Ressources de l'UNCDF de 1996 à 2010 .....	42

# Avant-propos

du Secrétaire exécutif

L'année 2009 a été marquée par une instabilité économique mondiale continue, la volatilité des prix des denrées alimentaires et des combustibles, ainsi que les effets croissants des changements climatiques. Ces difficultés menacent l'avancée vers les Objectifs du Millénaire pour le développement (OMD), particulièrement dans les pays les moins avancés du monde. Et elles interviennent au moment précis où tous les partenaires doivent intensifier leur action afin de réaliser les huit OMD d'ici à 2015.

UN Capital Development Fund (UNCDF) répond à cette exigence en redoublant d'effort pour contribuer à la réalisation des OMD dans les pays les moins avancés de la planète.

Premièrement, *UNCDF œuvre à accroître l'accès des pauvres et des petites entreprises à la microfinance.* En effet, 90 % de la population des PMA n'a pas accès à des systèmes financiers formels. Les programmes de l'UNCDF aident davantage de ménages et de petites entreprises à accéder au crédit, à l'épargne, aux services d'assurances et aux envois de fonds, qui peuvent tous contribuer à réduire la pauvreté (OMD 1 : éradiquer l'extrême pauvreté et la faim). La capacité de l'UNCDF à fournir du capital-risque directement au secteur privé sous forme de subventions et de crédits (approche unique dans le système des Nations Unies) contribue à stimuler l'innovation, à l'instar des services bancaires par téléphone mobile (décrits à l'encadré 11). De la même façon, grâce à son fonds MicroLead, d'un montant de 26 millions dollars américains, UNCDF soutient l'entrée d'institutions de microfinance à fort impact dans les zones non bancarisées, tout en mettant l'accent sur la coopération Sud-Sud et l'aide aux plus vulnérables. MicroLead dispose d'un mécanisme spécial de décaissement rapide pour les environnements en sortie de crise et complète les programmes détaillés du secteur de la microfinance que l'UNCDF appuie actuellement dans 22 des pays les moins avancés en Afrique et en Asie.

Deuxièmement, *UNCDF s'efforce d'accroître l'accès des collectivités locales aux investissements.* Les infrastructures de base (adduction d'eau, routes de desserte, écoles, aménagement hydro-agricole) sont insuffisantes dans la plupart des PMA, particulièrement dans les zones rurales où vit la majorité de la population. Les collectivités locales chargées de la construction et de l'entretien des infrastructures de base ne disposent souvent ni d'assez de pouvoir ni d'assez de fonds. Les programmes de l'UNCDF aident les collectivités locales à accéder à des financements durables et à faire des dépenses d'équipement qui répondent aux besoins des pauvres. Le travail de l'UNCDF a servi de base pour les efforts nationaux de décentralisation du processus décisionnel et de renforcement des infrastructures locales dans de nombreux PMA, avec un intérêt particulier pour l'OMD 1 : *réduire l'extrême pauvreté et la faim*, et l'OMD 7 : *préserver l'environnement*.



Le secrétaire exécutif de l'UNCDF visite l'un des 388 Union Parishads (plus petite unité administrative) du Bangladesh où l'UNCDF travaille au renforcement des prestations de services.

Troisièmement, *UNCDF* s'efforce de promouvoir l'autonomisation des femmes (OMD 3). Le lien entre la microfinance et l'autonomisation des femmes est bien connu : les femmes sont plus susceptibles d'utiliser les produits du crédit et de l'épargne pour maintenir les enfants à l'école et subvenir aux autres besoins essentiels de la famille ; elles sont également plus susceptibles de créer des activités commerciales pouvant aider des familles entières à échapper à la pauvreté. La politique de l'UNCDF consiste à ce qu'au moins 50 % des clients d'une institution de microfinance

appuyée par l'UNCDF soient des femmes (la moyenne dans l'ensemble des institutions de microfinance appuyées par l'UNCDF en 2009 était de 53 %). Les programmes de développement local de l'UNCDF contribuent aussi à l'autonomisation des femmes. Le programme de développement local traitant équitablement les deux sexes (GELD dans son acronyme en anglais), désormais entièrement opérationnel dans 5 PMA africains, illustre la conviction de l'UNCDF que l'investissement dans les femmes constitue en soi une stratégie innovante pour la réalisation des OMD (voir encadré 4). En partenariat avec l'UNIFEM, l'UNCDF cherche actuellement à étendre le programme à d'autres PMA en Afrique et en Asie.

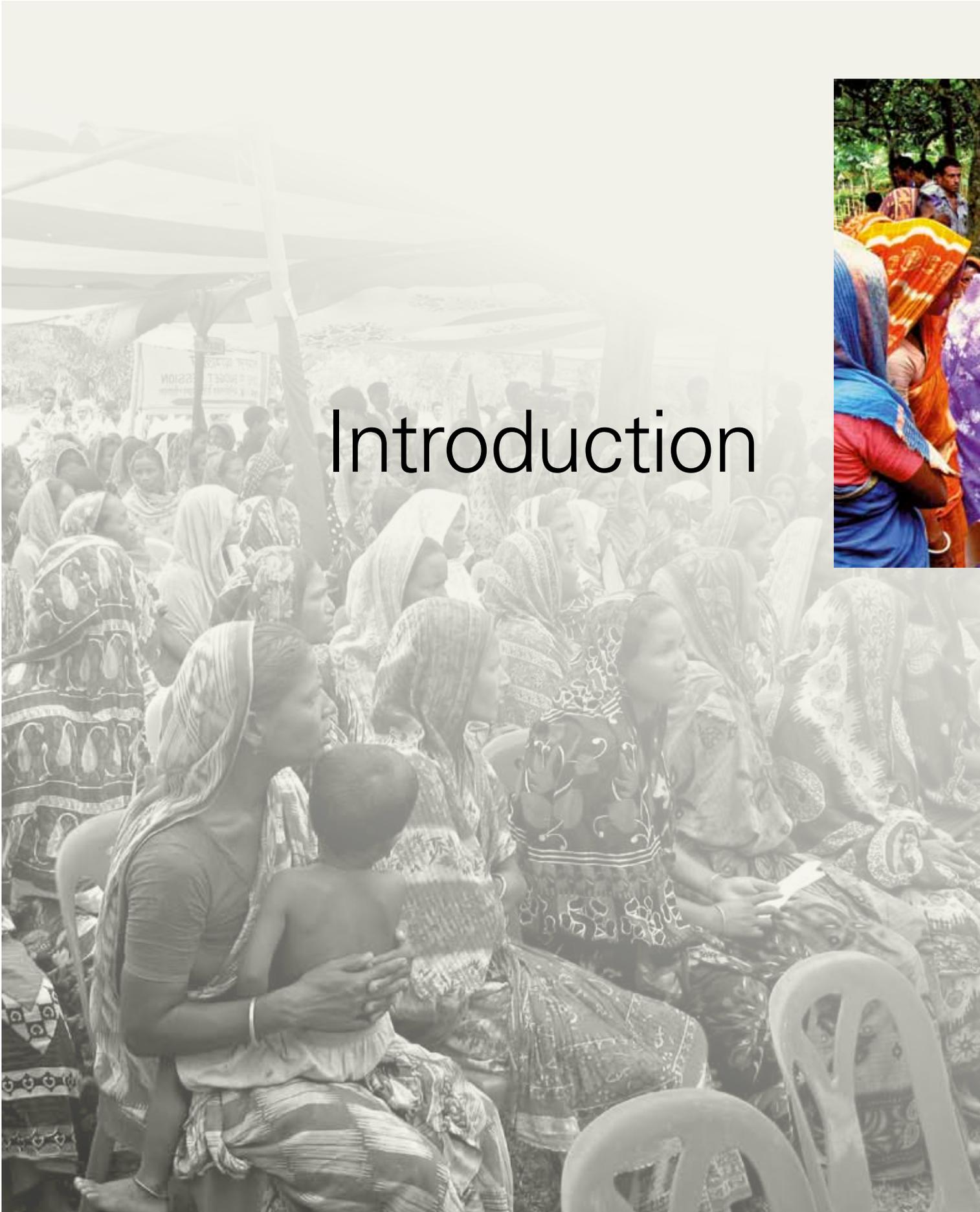
Tout le travail de l'UNCDF se déroule dans la cadre plus large du Plan stratégique 2008-2013 du PNUD, et 100 % des programmes de pays de l'UNCDF dans la microfinance et le développement local sont actuellement mis en œuvre conjointement avec le PNUD. L'efficacité de ce partenariat est particulièrement évidente dans les pays en situation de post-conflit, y compris Haïti, où l'expérience de l'UNCDF avec les collectivités locales se révèle comme un précieux atout dans la consolidation de la reprise et de la transition vers un développement durable.

La mission de l'UNCDF qui consiste à soutenir les efforts des PMA à atteindre les OMD n'a jamais été plus pertinente. Même dans les moments d'incertitude actuels, le travail de l'UNCDF dans la microfinance et le développement local se montre très prometteur pour accélérer les progrès dans l'atteinte des OMD.

Alors que l'on se projette vers 2015, UNCDF reste plus engagé que jamais à œuvrer avec tous les partenaires au développement pour la réalisation des OMD.

  
David Morrison

# Introduction





À Hobiganj (Bangladesh), les citoyens discutent de l'emplacement d'une route à venir. Projets réalisés grâce au programme d'appui à la gouvernance locale, un système qui permet généralement une plus grande appropriation locale du processus de développement. Ses composantes « Apprentissage » et « Innovation » sont choisies par les communautés locales qui prennent des décisions indépendantes sur la base des budgets d'infrastructures locaux.

**1.** UNCDF a pour mission d'aider les pays les moins avancés (PMA) à réaliser les Objectifs du Millénaire pour le développement. À seulement cinq ans de l'échéance de 2015 et alors que nombre de ces pays éprouvent des difficultés à réaliser les objectifs, cette mission est encore plus pertinente que jamais.

**2.** UNCDF s'emploie à réduire la pauvreté dans les PMA en renforçant les services locaux et en élargissant l'accès à la microfinance. Outre l'objectif 1: *réduire l'extrême pauvreté et de la faim*, les activités de l'UNCDF contribuent directement à la réalisation de l'objectif 3: *Promouvoir l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes*, et de l'objectif 7: *Préserver l'environnement*.

**3.** UNCDF mène des activités dans 40 PMA. Environ 40 % de ses programmes sont exécutés dans des pays en situation de post-crise ou post-conflit. En 2009, les programmes de développement local ont représenté 61 % de l'ensemble des programmes exécutés et la microfinance 39 %. L'Afrique a bénéficié de 70 % de ses programmes, contre 30 % pour l'Asie et Haïti (le seul PMA du continent américain). Plus de 50 % des clients des institutions de microfinance appuyées par l'UNCDF sont des femmes, et le programme UNCDF/UNIFEM de développement local traitant équitablement les deux sexes, qui vise à garantir que les dépenses d'équipement effectuées par les collectivités locales contribuent à l'autonomisation des femmes, est maintenant entièrement opérationnel dans cinq PMA d'Afrique.

**4.** Au cours des cinq dernières années, UNCDF a transféré plus de 50 % de son personnel hors de New York, doublé le nombre de ses donateurs et ses recettes et étendu ses programmes de 26 à 40 PMA. À la fin de 2009, ses effectifs s'établissaient à 127 personnes : 76 cadres internationaux (dont 16 Jeunes Experts Associés), 16 cadres nationaux et 35 cadres du personnel de soutien. Sur les 76 cadres internationaux, on compte 63 % d'hommes et 37 % de femmes; 58 % des effectifs provenaient de pays développés et 42 % de pays en développement. Une trentaine de fonctionnaires travaillent au siège, 10 dans chacun des bureaux régionaux de l'UNCDF à Dakar, Johannesburg et Bangkok et 70 au niveau des pays.

5. Le partenariat entre l'UNCDF et le PNUD s'est aussi resserré ces dernières années : la totalité des programmes de pays de l'UNCDF sont des programmes conjoints avec le PNUD, et ses nouveaux programmes mondiaux (MicroLead, programme de développement local traitant équitablement les deux sexes, etc.) contribuent directement à la réalisation des principales priorités du PNUD, notamment la réduction de la pauvreté, l'égalité des sexes et l'appui aux pays en situation de post-crise ou post-conflit.

6. Les résultats obtenus par l'UNCDF par rapport aux objectifs fixés en matière de programmes, de gestion et de résultats financiers en 2009 sont analysés dans le présent rapport annuel. Les résultats de l'UNCDF sont mesurés au moyen du cadre de résultats stratégiques, qui vise à atteindre les objectifs d'ensemble du plan stratégique du PNUD et en particulier les cibles 5 et 6 de l'objectif 1 (Réaliser les objectifs du Millénaire pour le développement et réduire la pauvreté humaine).

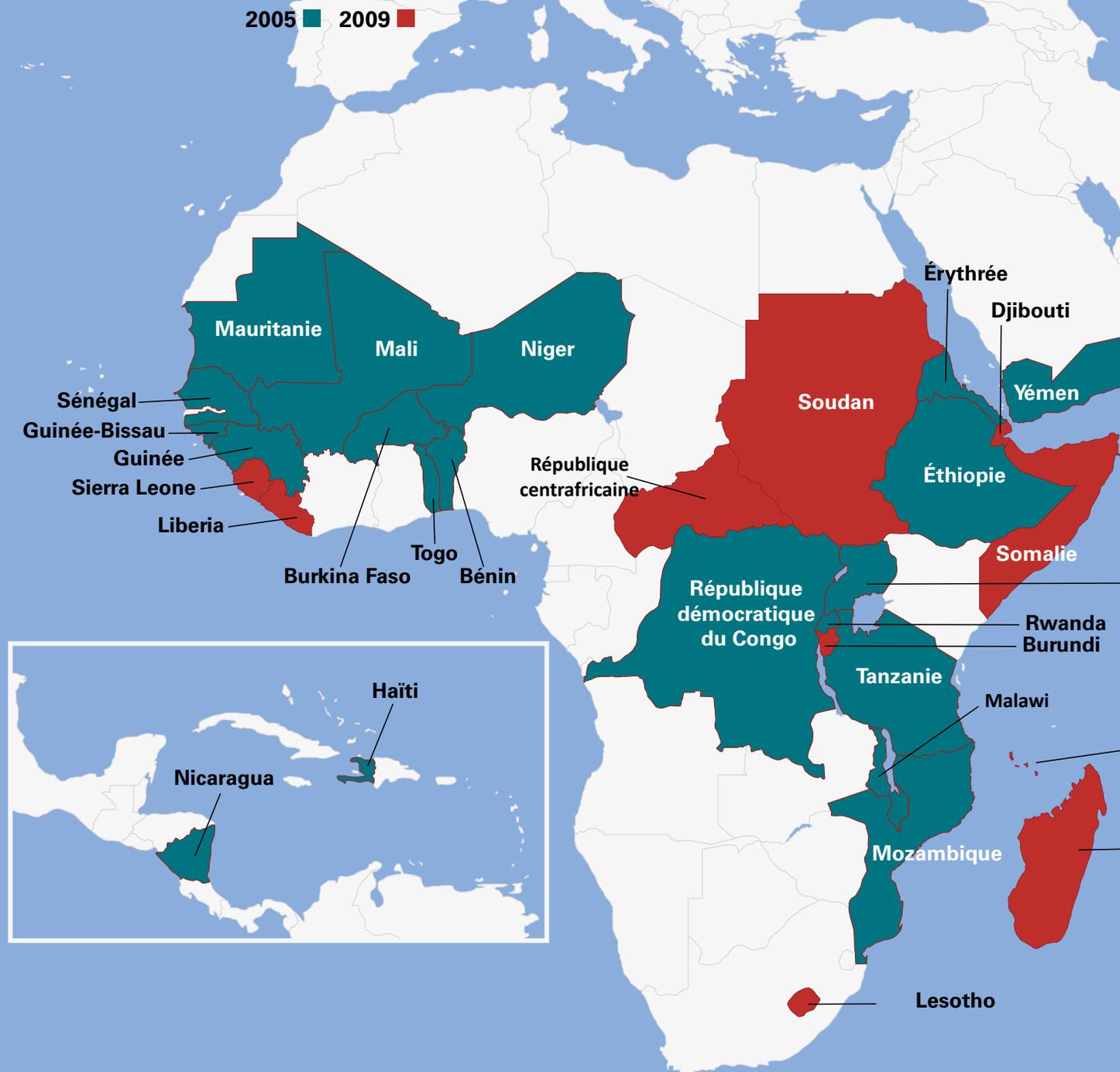
7. En outre, le présent rapport fait ressortir les résultats d'une réflexion interne entamée vers la fin de 2008 en vue de garantir que l'UNCDF pourra continuer de répondre aux demandes croissantes de services émanant des PMA. Le processus de réflexion a permis d'affiner les priorités de l'UNCDF pour la période 2010-2013, celles-ci consistant notamment à accroître l'efficacité opérationnelle, à satisfaire les demandes de nouveaux types d'appui émanant des PMA et à renforcer les partenariats stratégiques.

Aïcha Alouma, de Namounou (Burkina Faso), achète et vend des céréales. Grâce à un prêt accordé avec l'appui du Programme d'appui au secteur de la microfinance, elle a acheté de plus importantes quantités de céréales immédiatement après la récolte et les a stockées jusqu'à ce que les prix commencent à augmenter, ce qui lui a permis d'effectuer de plus gros bénéfices.



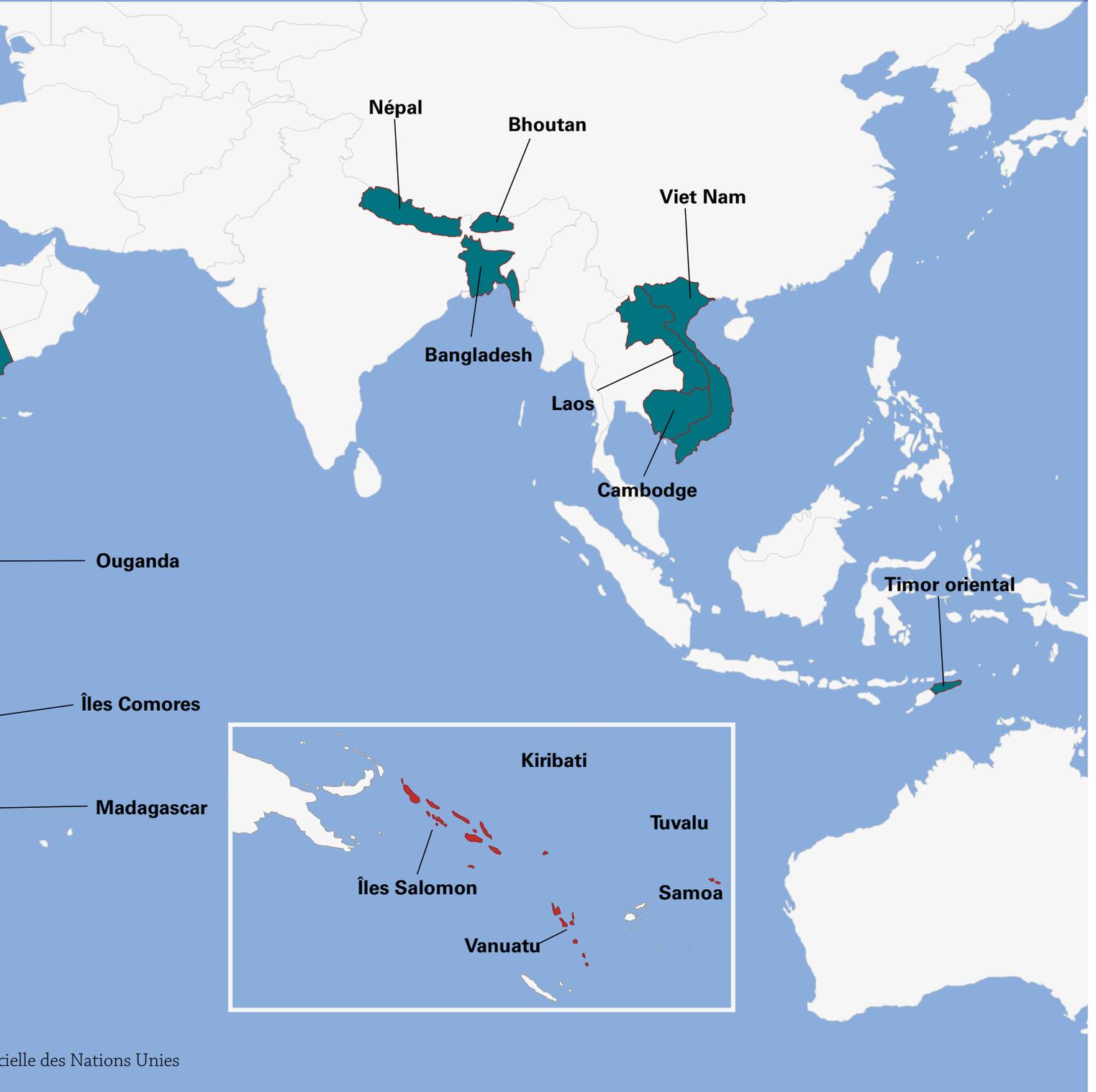
# Opérations de pays de l'UNCDF,

Le nombre de programmes de pays est passé de 26 en 2005 à 42 en 2009



Les frontières et les noms indiqués, ainsi que les appellations utilisées sur cette carte n'impliquent pas l'approbation ou l'acceptation officielle.

# 2005-2009



# I. Résultats en matière de programmes





La nouvelle école secondaire de Sayo, dans le district de Rulindo (Rwanda), offre aux élèves la possibilité de terminer leurs études. L'appui de l'UNCDF permet aux autorités de Gicumbi et de Rulindo de doter leurs communautés d'infrastructures scolaires. Les interventions pilotes menées dans ces deux districts ont été reproduites à l'échelle nationale.

## Développement local

8. On s'accorde de plus en plus à reconnaître que pour accélérer la réalisation des Objectifs du Millénaire pour le développement, il faut accorder plus d'attention à l'action au niveau local. Cela est particulièrement vrai dans de nombreux PMA, où la majorité de la population continue de vivre dans les zones rurales et où les services locaux laissent souvent à désirer ou sont insuffisants.

9. UNCDF s'attache à renforcer les institutions locales qui aident les populations les plus pauvres à satisfaire leurs besoins fondamentaux et à rechercher de nouvelles possibilités. Il met l'accent sur les collectivités territoriales à travers la promotion de la participation de la population, l'autonomisation des communautés et la responsabilité démocratique. Au niveau national, il appuie les systèmes et procédures décentralisés visant à doter les autorités locales des

moyens nécessaires. Son objectif est de veiller à ce que les collectivités territoriales puissent réaliser des investissements d'infrastructure – dans des projets d'irrigation, des routes de desserte, des dispensaires, des systèmes d'approvisionnement en eau, etc. – qui soient financièrement viables et répondent aux besoins des populations pauvres et qui puissent être transposés par d'autres partenaires au développement et des gouvernements. Les activités de l'UNCDF au niveau local offrent des possibilités considérables s'agissant d'aider les pays les moins avancés à s'adapter aux nouveaux défis, dont la sécurité alimentaire et le changement climatique.

**10. Programmes de développement local de l'UNCDF.** Les interventions de l'UNCDF en matière de développement local varient selon le contexte national. Dans des pays comme la République démocratique populaire lao, le Libéria et la République démocratique du Congo, où le système d'administration locale se trouve plutôt à ses débuts, l'UNCDF met généralement en œuvre des projets pilotes dans un petit nombre de collectivités territoriales, l'objectif étant de renforcer la capacité des administrations visées de gérer efficacement les ressources de manière à satisfaire les besoins locaux. Ce faisant, l'UNCDF défend la cause d'un accroissement du rôle joué par les collectivités locales en matière de développement national. Dans ces cas, l'appui de l'UNCDF vise généralement à mettre en place des processus participatifs locaux de planification qui permettent d'élaborer des plans de développement, des budgets et des programmes d'investissement au niveau local.

11. L'appui de l'UNCDF à la planification s'accompagne normalement de subventions globales à l'investissement octroyé aux autorités locales, directement ou par l'intermédiaire des autorités nationales. Dans le cas d'un programme de développement local de vaste portée, les subventions globales à l'investissement, dont le montant varie généralement de 50.000 à 150.000 dollars, servent d'incitation au renforcement des capacités et permettent aux autorités locales de mettre immédiatement en œuvre leur plan local de développement. Il s'agit ainsi de montrer aux habitants d'une localité donnée que, lorsqu'ils disposent de moyens, leurs responsables élus peuvent répondre

efficacement aux besoins, qu'il s'agisse d'un nouveau centre de santé, d'un système d'irrigation, de la rénovation d'une école ou de l'approvisionnement en eau d'un village. En fournissant des subventions globales – au lieu de financer des projets – l'UNCDF contribue à faire fonctionner le système de gouvernance locale et à éprouver les lois et procédures pertinentes.

**12.** Dans les pays où les activités pilotes de l'UNCDF ont milité en faveur d'un accroissement du rôle joué par les collectivités locales ou qui sont fermement attachés à la décentralisation, l'UNCDF s'emploie simultanément aux niveaux local et national à identifier les points faibles et les insuffisances du système général de gouvernance locale et à y porter remède. Il met particulièrement l'accent sur la décentralisation budgétaire et les systèmes nationaux de gestion des dépenses publiques et s'attache à faire en sorte que les collectivités locales s'acquittent mieux des fonctions et responsabilités que leur confère la législation en vigueur tout en continuant de fournir, dans certains cas, des subventions globales pour les investissements locaux de façon à mettre à l'épreuve les nouveaux systèmes et procédures en place. Dans plusieurs cas, l'UNCDF a été sollicité pour réformer ou améliorer la législation, ou il a été en fait demandé à l'UNCDF, au PNUD et à d'autres partenaires d'aider le gouvernement à élaborer et à mettre en place de nouvelles stratégies nationales d'administration locale. Ce fut notamment le cas au Népal, en République-Unie de Tanzanie et au Yémen.

**13.** Enfin, dans des pays comme le Cambodge, le Malawi, l'Ouganda et le Sénégal, qui disposent d'un système d'administration locale relativement bien établie, l'UNCDF répond de plus en plus à des demandes d'aide pour renforcer la prestation des services locaux. Dans un nombre croissant de pays, il est également demandé à l'UNCDF d'appuyer les stratégies locales de développement économique, d'adaptation aux changements climatiques et de prestation décentralisée de la protection sociale.

## ENCADRÉ 1 Manuel de gestion des dépenses publiques au niveau local

L'atteinte des Objectifs du Millénaire pour le développement exige que le financement et la mise à disposition d'infrastructures et de services sociaux soient bien gérés à tous les niveaux.

Les autorités locales sont en première ligne pour la fourniture de tels services, et l'UNCDF (avec son approche de Fonds de développement local) aide à améliorer leur capacité à gérer efficacement les dépenses publiques. Cela permettra que l'argent dépensé au niveau local reflète réellement les priorités de développement des citoyens et maximise la portée de la fourniture des infrastructures et des services locaux avec les ressources financières disponibles.

Le gouvernement du Rwanda a demandé à l'UNCDF de lui fournir son assistance dans la mise en place d'un système détaillé de gestion des dépenses publiques au niveau local. Le ministère des Finances et de la Planification économique (MINECOFIN) et le Secrétariat national à la mise en œuvre de la décentralisation (NDIS) ont sollicité l'élaboration d'un manuel couvrant toutes les phases du cycle des dépenses publiques, prescrivant ainsi comment les autorités locales doivent entreprendre la planification du développement, la programmation des investissements, les approvisionnements et la mise en œuvre, la gestion du patrimoine local, la comptabilité, l'établissement des rapports financiers et la vérification comptable.

Le manuel de gestion des dépenses publiques présente des procédures, techniques et organigrammes simples pour la fourniture d'infrastructures et de services locaux et aborde toutes les phases du cycle de gestion des dépenses publiques. Lorsqu'il sera pleinement utilisé par les autorités de district à travers le pays, le manuel permettra d'harmoniser et de professionnaliser la manière dont les districts planifient, exécutent et rédigent les rapports sur leurs activités de développement dans la fourniture d'infrastructures et de services, en vue de l'atteinte des Objectifs du Millénaire pour le développement.

Ce manuel a été rédigé par le programme conjoint UNCDF-PNUD, « Projet d'appui au développement communautaire des districts de Gicumbi et de Rubindo », avec le soutien du gouvernement de la Belgique.

Le gouvernement rwandais a officiellement donné son aval au manuel en fin d'année 2009. Il est actuellement diffusé à travers le pays et sert de base à la formation des autorités locales.

**14. Les activités de développement local de l'UNCDF et les objectifs du Millénaire pour le développement.** Les activités de développement local de l'UNCDF permettent de conférer le pouvoir de décision directement aux autorités locales qui sont les mieux placées pour prendre des décisions essentielles concernant les investissements en faveur des pauvres. Tenant compte des vues exprimées par les citoyens, les autorités locales décident elles-mêmes de mettre en œuvre, dans une localité donnée, le volet sécurité alimentaire du premier objectif du Millénaire pour le développement (Réduction de l'extrême pauvreté et de la faim) ou le volet eau et assainissement de septième objectif (Assurer un environnement durable), ou les deux. Dans un cas comme dans l'autre, les ressources de l'UNCDF, ainsi que celles qu'elles permettent de mobiliser, contribuent à réaliser les objectifs auxquels les communautés locales elles-mêmes accordent le rang de priorité le plus élevé. Une analyse de l'utilisation des fonds d'investissement de l'UNCDF depuis 2004 montre que celles-ci donnent clairement la priorité aux infrastructures économiques et à la sécurité alimentaire (OMD 1 : 48 %). L'eau et l'assainissement (OMD 7 : 25 %) viennent en deuxième position, suivis de l'éducation (OMD 2 : 15 %) et de la santé (OMD 4 : 6 %). En 2009, l'UNCDF a mené de concert avec le PNUD des activités préparatoires à un nouveau programme mondial

conjoint d'appui à la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement par les collectivités territoriales. Les efforts de mobilisation de ressources pour ce nouveau programme se poursuivent actuellement.



Dans le cadre du Programme d'appui à la gouvernance provinciale, un groupe de travailleurs a réalisé un système d'évacuation des eaux dans la ville d'Auki (province de Malaita, îles Salomon). UNCDF aide le gouvernement des îles Salomon dans le renforcement des capacités des collectivités locales à gérer leurs ressources d'une manière efficace et adaptée aux besoins locaux.

**15. Les activités de développement local de l'UNCDF dans les pays en situation de post-crise.** Dans les pays en situation de post-crise, l'UNCDF met particulièrement l'accent sur la mise en place de systèmes transparents d'allocation budgétaire et sur le renforcement des capacités des collectivités locales en matière de planification participative et de procédures budgétaires. En Guinée-Bissau par exemple, les opérations de planification participative visant à mettre en place l'infrastructure socioéconomique de base nécessaire ont contribué à rétablir le dialogue entre la population, les dirigeants et les autorités locales. Au Timor oriental, au Népal et dans les Îles Salomon, l'UNCDF crée un environnement où les investissements et le renforcement des institutions au niveau local contribuent à rétablir la relation entre le citoyen et l'État au niveau local, et donc à la réintégration des populations déplacées. Selon des évaluations récentes, les activités menées par l'UNCDF au niveau local en République démocratique populaire lao et en Haïti ont permis de renforcer la cohésion sociale.

**16. Les activités de développement local de l'UNCDF et la sécurité alimentaire.** En 2009, de l'UNCDF, en étroite collaboration avec le Fonds belge pour la sécurité alimentaire (anciennement appelé Fonds belge de survie - FBS), a entamé de nouveaux programmes de sécurité alimentaire au Bénin et au Niger et a transposé des interventions de précédents programmes de développement local. En Érythrée, on a observé des gains substantiels en matière de sécurité alimentaire, 50 % des investissements étant consacrés à l'infrastructure liée à la sécurité alimentaire. Il en est résulté notamment une augmentation annuelle des disponibilités alimentaires de trois mois.

## ENCADRÉ 2 S'appuyer sur les collectivités locales pour aider Haïti à se reconstruire

Le Projet d'appui à la gouvernance locale de l'UNCDF (connu sous son acronyme AGLNE\*) travaille depuis 2005 avec des groupes communautaires et des organisations internationales présentes dans le département Nord-est d'Haïti afin de stimuler la production agricole et l'investissement dans les petites infrastructures.

Actuellement opérationnel dans huit des treize communes du département, l'initiative AGLNE s'appuie sur les financements des bailleurs de fonds et des partenaires au développement, y compris la Banque interaméricaine de développement (BID), le Programme alimentaire mondial et les Affaires civiles de la MINUSTAH, afin d'améliorer les conditions locales identifiées par une planification participative et la Banque mondiale à travers son PRODEP (Projet de développement participatif). Le Fonds d'assistance économique et sociale (FAES) de la BID a financé quelque 30 projets AGLNE proposés par des collectivités locales et des groupes de citoyens.

La difficulté consiste à coordonner les bailleurs de fonds afin de mettre l'aide en place sans compromettre les institutions locales. Le PRODEP, programme de développement communautaire de la Banque mondiale, est l'un des plus importants programmes actifs en zone rurale à Haïti. Il fournit des subventions d'un montant de 17.500 dollars américains directement à des groupes locaux pour qu'ils investissent dans des infrastructures économiques et sociales. Les groupes communautaires prennent leurs décisions d'investissement par vote, ce qui aboutit au financement d'infrastructures publiques telles que des routes et des puits. Les responsables élus ont leur mot à dire dans ce processus, mais ne sont pas systématiquement impliqués dans l'exécution, le fonctionnement ou l'entretien des projets.

Les organisateurs de la Conférence internationale des Nations Unies pour les annonces de contributions pour Haïti, qui a recueilli en mars 2010 des engagements d'un montant de 5 milliards de dollars américains, ont réaffirmé leur détermination à utiliser l'aide et les investissements étrangers pour renforcer les capacités et l'efficacité des collectivités locales haïtiennes. Les projets de reconstruction seront structurés de façon à promouvoir la décentralisation, un développement élargi et la participation des femmes afin de mieux s'assurer que les efforts de reconstruction sont équitables et durables. L'expérience acquise jusqu'à présent dans le Nord-est met l'UNCDF et le PNUD en position de force pour orienter le dialogue sur la décentralisation et le développement local.

Remettre les ressources directement aux institutions locales peut être risqué dans les pays les moins avancés, y compris Haïti, mais l'UNCDF croit en l'autonomisation des collectivités locales afin qu'elles puissent apprendre à jouer le rôle qui leur est dévolu par la Constitution (le principe de la décentralisation a été inscrit dans la Constitution d'Haïti en 1987, mais ne fait pas encore l'objet d'une application significative). Une étude de faisabilité est en cours en vue d'étendre le programme du Nord-est à quatre autres départements d'Haïti, et éventuellement à tous les dix.

\* Appui à la gouvernance locale dans le département du Nord-est

**17. Les activités de développement local de l'UNCDF et la problématique hommes-femmes.** Le programme UNCDF/UNIFEM de développement local traitant équitablement les deux sexes, actuellement mis en œuvre en République-Unie de Tanzanie, au Mozambique, au Sénégal, au Rwanda et en Sierra Leone, vise à garantir que les dépenses d'équipement effectuées par les autorités locales contribuent à l'autonomisation des femmes. Cela suppose qu'il existe un lien solide entre les activités de développement local de l'UNCDF et le troisième objectif du Millénaire pour le développement (Promotion de l'égalité des sexes et autonomisation des femmes). Plusieurs donateurs se sont déclarés intéressés par la poursuite du programme au-delà de la phase pilote actuelle.

**18.** On trouvera dans le tableau 1 ci-après un récapitulatif des résultats obtenus par l'UNCDF en matière de développement local en 2009.

**Tableau 1. Résultats obtenus en matière de développement local en 2009**

**Objectifs du plan stratégique du PNUD (1.5) :** Renforcement des capacités des autorités locales et autres parties prenantes afin de promouvoir le développement local faisant appel à la participation et soutenir la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement

**Capacités et responsabilités des collectivités locales**

<b>Indicateur de résultat 1 :</b> nombre de collectivités locales bénéficiant de l'appui de l'UNCDF dont les plans et budgets mettent l'accent sur la prestation de services publics favorables aux pauvres ou sur des initiatives d'investissement dans l'infrastructure économique et l'amélioration du cadre local des affaires		<b>Résultat prévu</b>	<b>Résultat effectif</b>	<b>Pourcentage</b>	<b>Évaluation des résultats</b>
Portefeuille d'activités régionales :	Asie et Pacifique	277	256	92	Atteints
	Afrique australe et Afrique de l'Est	24	24	100	Atteints
	Afrique de l'Ouest	134	132	99	Atteints
<b>Total</b>		<b>435</b>	<b>412</b>	<b>95</b>	<b>Atteints</b>
<b>Indicateur de résultat 2 :</b> nombre de collectivités locales bénéficiant de l'appui de l'UNCDF dont les plans et budgets ont été exécutés efficacement dans les délais (par exemple, variation < 20 %)		<b>Résultat prévu</b>	<b>Résultat effectif</b>	<b>Pourcentage</b>	<b>Évaluation des résultats</b>
Portefeuille d'activités régionales :	Asie et Pacifique	504	518	103	Atteints
	Afrique australe et Afrique de l'Est	24	7	29	Non satisfaisants
	Afrique de l'Ouest	46	26	57	Partiellement atteints
<b>Total</b>		<b>574</b>	<b>551</b>	<b>96</b>	<b>Atteints</b>
<b>Indicateur de résultat 3 :</b> nombre de collectivités locales bénéficiant de l'appui de l'UNCDF ayant adopté des mécanismes en vue d'accroître la participation de la population et la transparence dans la planification, l'établissement du budget, la passation des marchés, la mise en œuvre et le suivi d'une meilleure prestation des services afin de promouvoir les économies locales					
Portefeuille d'activités régionales :	Asie et Pacifique	521	529	102	Atteints
	Afrique australe et Afrique de l'Est	29	19	66	Partiellement atteints
	Afrique de l'Ouest	112	102	91	Atteints
<b>Total</b>		<b>662</b>	<b>650</b>	<b>98</b>	<b>Atteints</b>
<b>Indicateur de résultat 4 :</b> nombre de collectivités locales bénéficiant de l'appui de l'UNCDF dont les mécanismes adoptés pour promouvoir les communications et la transparence concernant notamment les étapes d'exécution des plans sont portés à la connaissance du public					
Portefeuille d'activités régionales :	Asie et Pacifique	312	313	100	Atteints
	Afrique australe et Afrique de l'Est	30	17	57	Partiellement atteints
	Afrique de l'Ouest	73	46	63	Partiellement atteints
<b>Total</b>		<b>415</b>	<b>376</b>	<b>90</b>	<b>Atteints</b>
<b>Incidences sur les politiques au niveau national</b>					
<b>Indicateur de résultat 5 :</b> nombre de pays dont les gouvernements : a) adoptent/intègrent des procédures de gestion des dépenses publiques et autres innovations à l'échelon national; et b) mettent au point/modifient un cadre politique, législatif et réglementaire et/ou un cadre d'évaluation et de suivi		<b>Résultat prévu</b>	<b>Résultat effectif</b>	<b>Pourcentage</b>	<b>Évaluation des résultats</b>
Portefeuille d'activités régionales :	Asie et Pacifique	8	7	88	Atteints
	Afrique australe et Afrique de l'Est	4	4	100	Atteints
	Afrique de l'Ouest	8	7	88	Atteints
<b>Total</b>		<b>20</b>	<b>18</b>	<b>90</b>	<b>Atteints</b>

**Tableau 1. Résultats obtenus en matière de développement local en 2009**

<b>Indicateur de résultat 6</b> : Nombre des pays où les collectivités locales soutenues par l'UNCDF ont bénéficié des subventions fondées sur les résultats					
Portefeuille d'activités régionales :	Asie et Pacifique*	2	1	50	Partiellement atteints
<b>Total</b>		<b>2</b>	<b>1</b>	<b>50</b>	<b>Partiellement atteints</b>
<b>Transposition</b>					
<b>Indicateur de résultat 7</b> : nombre de pays où des donateurs adoptent de manière indépendante des stratégies ou innovations en matière de développement local bénéficiant de l'appui de l'UNCDF dans leurs propres programmes, ou souscrivent à un programme conjoint bénéficiant de l'appui de l'UNCDF ou le soutiennent		<b>Résultat prévu</b>	<b>Résultat effectif</b>	<b>Pourcentage</b>	<b>Évaluation des résultats</b>
Portefeuille d'activités régionales :	Asie et Pacifique	7	7	100	Atteints
	Afrique australe et Afrique de l'Est	4	6	150	Atteints
	Afrique de l'Ouest	5	3	60	Partiellement atteints
<b>Total</b>		<b>16</b>	<b>16</b>	<b>100</b>	<b>Atteints</b>

Résultats de l'évaluation : atteints : 75-100 %; partiellement atteints : 50-75 %; non satisfaisants : inférieurs à 50 %

\* Seule la région Asie et Pacifique a établi des objectifs pertinents pour 2009.

### ENCADRÉ 3 Renforcer la sécurité alimentaire au Mali et au-delà

Le début de l'année 2009 a été marqué par une crise alimentaire mondiale aiguë qui a touché les pauvres de toutes les régions de la planète. Les récoltes étaient en baisse, pendant qu'une crise économique causait la flambée des prix des denrées alimentaires et d'autres produits. Confrontés à une demande exponentielle, de nombreux pays disposant d'un secteur agricole puissant ont soit augmenté les prix des aliments de base, soit stoppé entièrement les exportations, ajoutant ainsi à la rareté.

Dans ce contexte, l'OMD visant à éradiquer la faim, peut-être l'élément fondamental dans la réduction de la pauvreté, semblait s'éloigner davantage.

UNCDF, de concert avec ses partenaires (PNUD, Belgique et gouvernements nationaux pertinents), a réagi en mettant en place des programmes au Bénin, en Érythrée, au Rwanda, au Mali et au Niger afin de renforcer le rôle des autorités locales dans la réalisation de la sécurité alimentaire. Ces programmes fournissent un appui et des conseils techniques aux autorités régionales sur l'intégration de stratégies de sécurité alimentaire dans leur planification et leurs programmes d'investissement, en mettant l'accent sur la participation des groupes les plus vulnérables.

Les programmes en place dans ces cinq PMA soutiennent le développement d'infrastructures de service public et d'initiatives économiques, et aident les programmes de décentralisation menés par l'État à fournir une formation aux acteurs locaux. Ils facilitent aussi l'accès aux services financiers pour les producteurs de denrées alimentaires afin de soutenir les cycles de production tels que l'achat d'équipements et d'outils, le recrutement de travailleurs saisonniers et l'assistance à toutes les étapes de la transformation, de la distribution et d'un stockage sûr.

Par exemple, en 2008-2009, dans la communauté rurale de Derrary au Mali, le projet Collectivités territoriales et développement local (CTDL), initiative de développement local de l'UNCDF, et les gouvernements régionaux ont fourni des financements à un groupe de trois communautés (Derrary, Kéwa et Togué Mourari) afin d'investir dans la construction de trois tronçons d'un remblai de 730 mètres en bord de route faisant partie de leur plan de développement. Cette digue raide est un mécanisme de gestion des eaux destiné à protéger 160 hectares de cultures de riz utilisant la méthode d'irrigation par bassin. En retour, cela permet à la communauté de cultiver du riz pour sa propre subsistance et de vendre les excédents sur le marché, d'améliorer ses pâturages et de faciliter l'abreuvement du bétail. Même la pêche s'en trouve améliorée. En outre, les remblais en bord de route ouvriront l'accès aux trois villages, stimulant ainsi le commerce. A la longue, la sécurité alimentaire des 3.600 habitants des villages devrait être pleinement assurée. Le service agricole local offre, via les Écoles d'agriculture de terrain, une formation technique aux agriculteurs afin de maximiser le potentiel de ces remblais.

Le Mali subit, pour beaucoup, les mêmes tendances qui affectent les autres nations ouest-africaines souffrant de pénuries alimentaires chroniques : l'urbanisation croissante de la population, les perturbations climatiques qui réduisent la productivité agricole, la dégradation et l'épuisement des sols, de même que les difficultés d'accès des agriculteurs à la terre, au crédit, aux semences et aux engrais.

Afin de pérenniser la sécurité alimentaire, les institutions locales telles que les gouvernements provinciaux, les associations socioprofessionnelles et le secteur privé doivent tous jouer un rôle majeur dans la conception et la mise en œuvre de stratégies efficaces et conformes aux politiques nationales.

### 19. Renforcement des capacités des collectivités locales et de leur responsabilité.

Les initiatives visant à renforcer les capacités des autorités locales, souvent financées par le PNUD dans le cadre de programmes conjoints UNCDF/PNUD, ont connu un large succès en 2009. Ainsi, 95 % des collectivités locales visées ont pu effectivement élaborer des plans et des budgets pour des investissements favorables aux populations pauvres (indicateur de résultat 1). Une forte proportion des autorités locales visées (96 %) ont fait preuve de la capacité d'exécuter efficacement des plans et des budgets dans les délais, laquelle se mesure à la différence entre les activités et budgets prévus et leur exécution et les dépenses effectives (indicateur de résultat 2). L'appui technique de l'UNCDF a souvent produit des résultats concrets à court terme. L'aptitude de certaines collectivités locales à mobiliser leurs propres revenus est un autre indicateur de l'accroissement des capacités des autorités locales. Au Burundi par exemple, les autorités locales visées ont pu accroître de 25 % les revenus de source locale. Des progrès ont aussi été constatés au Bangladesh, où le recouvrement des impôts a considérablement augmenté dans les zones où les autorités locales ont fait preuve d'efficacité dans la prestation de services.

#### ENCADRÉ 4 Placer les femmes au cœur d'une aide efficace

Les femmes constituent le fondement sur lequel sont bâtis les OMD. Dans la plupart des cultures et communautés, ce sont les femmes qui gèrent le foyer, travaillent dans les champs, élèvent les enfants et se tiennent au courant des informations locales. Les autorités qui ne consultent pas les femmes de leurs communautés sur l'amélioration des infrastructures et l'investissement local manquent souvent de tirer profit des perspectives de développement les mieux orientées et les plus fiables qui soient disponibles.

UNCDF et d'autres agences des Nations Unies mettent un accent renouvelé sur le caractère fondamental de la participation des femmes à tous les niveaux de la planification et de la budgétisation du développement. L'initiative de l'UNCDF pour un développement local équitable en matière de genre, appelée GELD, a démontré qu'il était à la fois possible et souhaitable de mettre les actions en faveur de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes au centre des efforts de développement local. Les programmes GELD ont été testés et ont sans cesse prouvé que la représentation et la contribution des femmes produisent de meilleurs résultats dans les pays les moins avancés que lorsque les femmes sont exclues. En particulier, le renforcement des capacités des femmes pour une participation efficace, ajoutée à la facilitation de leur accès à des ressources telles que l'information, le crédit et d'autres services de base, a prouvé sa contribution à la réalisation des objectifs d'égalité et de justice entre les sexes.

En 2009, les programmes GELD, s'appuyant sur une approche axée sur les droits et partant de la base, ont été mis en œuvre dans cinq pays africains : le Mozambique, le Rwanda, le Sénégal, la Sierra Leone et la Tanzanie.

Le programme GELD fonctionne à deux niveaux stratégiques : premièrement, il renforce les capacités institutionnelles des collectivités locales à créer un environnement propice dans lequel la planification de politiques sensibles au genre, l'établissement des budgets et les dépenses publiques sont conformes aux priorités des femmes. Ces changements sont particulièrement importants dans les secteurs de la santé, de l'éducation et de l'agriculture, ainsi que l'investissement dans les infrastructures. Deuxièmement, le programme GELD appuie l'acquisition de nouvelles compétences par les femmes afin de leur offrir un accès, une implication et une influence accrues dans la formulation des politiques, les approches d'investissement, les processus et les résultats des collectivités locales afin de veiller à ce que ceux-ci reflètent fidèlement leurs priorités et leurs préoccupations.

Lors du lancement du projet GELD en 2009, UNCDF a entrepris une évaluation institutionnelle des collectivités locales ainsi qu'une évaluation et une hiérarchisation des besoins des communautés qui ont permis d'identifier et de mettre au centre de la planification des conseils communaux les préoccupations prioritaires des femmes. En outre, dans chaque pays de mise en œuvre, l'initiative GELD a mis en place des forums consultatifs aux niveaux local et central et assuré une égale représentation et une participation active des femmes et des hommes dans tous les processus de planification et de budgétisation des projets. Cette représentation sexospécifique et cette participation des femmes et des hommes dans la conception des programmes signifiaient non seulement une appropriation conjointe par les hommes et les femmes, ainsi que par les autorités locales et les organisations de la société civile respectives, mais aussi un positionnement des femmes en tant mandantes et parties prenantes importantes dans les collectivités locales respectives de chaque pays visé.

20. Toutefois, les résultats varient d'une région à l'autre. Ainsi, en Afrique australe et en Afrique de l'Est, les collectivités locales éprouvent toujours des difficultés à améliorer leurs résultats en matière de mise en œuvre; en revanche, celles visées dans la région de l'Asie et du Pacifique ont enregistré des résultats particulièrement notables. En Afrique australe et en Afrique de l'Est, le lancement des activités sur le terrain au titre de plusieurs programmes de pays a connu des retards prolongés en 2009. Remédier à cette situation est une priorité pour 2010.

21. Des résultats appréciables ont été enregistrés en matière de responsabilité et de transparence (indicateurs de résultat 3 et 4), bien qu'on continue d'observer des variations d'une région à l'autre. En Afrique de l'Ouest, plus de 90 % des collectivités locales bénéficiant de l'appui de l'UNCDF ont adopté des mécanismes en vue d'accroître la participation de la population et la transparence dans la planification, l'établissement du budget, la passation des marchés, l'exécution et le suivi; en revanche, un peu plus de 60 % ont enregistré des améliorations significatives en matière de communication et de diffusion de l'information au public. Dans la région de l'Asie et du Pacifique, ces objectifs ont été pleinement atteints ou ont même été supérieurs aux attentes. Au Bangladesh par exemple, UNCDF a appuyé l'adoption de la pratique de divulgation de l'information en matière de gestion des subventions globales, notamment en ayant recours aux médias locaux pour annoncer les crédits effectivement alloués aux investissements.

22. **Incidences sur les politiques au niveau national.** Toutes les régions ont obtenu de bons résultats s'agissant d'adopter et d'intégrer des procédures de gestion des dépenses publiques et autres innovations (indicateur de résultat 5) mais aussi de mener des réformes qui n'ont pas directement pris sur les politiques budgétaires. Le Timor oriental offre un exemple où l'UNCDF a contribué à la réforme des politiques en 2009, étant l'un des sept pays de la région de l'Asie et du Pacifique à avoir bénéficié d'un tel appui pendant la période considérée. UNCDF a appuyé l'élaboration de la loi sur les circonscriptions administratives et territoriales, que l'Assemblée nationale a approuvée en juin 2009. En République démocratique du Congo, le PNUD et l'UNCDF a aidé à élaborer un cadre national de décentralisation qui a défini les fondements politiques essentiels d'un système d'administration locale opérationnel dans tout le pays. En matière de politique budgétaire, l'appui au Bangladesh a permis à ce pays d'obtenir des résultats concrets s'agissant de l'institutionnalisation de l'octroi aux collectivités locales de subventions fondées sur les résultats obtenus (indicateur de résultat 6). En 2010, l'UNCDF continuera d'accorder une attention particulière aux facteurs susceptibles d'entraver la poursuite de ces réformes dans les pays concernés.

23. **Transposition à plus grande échelle.** Dans toutes les actions qu'il mène, l'UNCDF entend ouvrir la voie pour d'autres<sup>1</sup>. UNCDF s'efforce consciencieusement de lancer des



Dans le district de Maliana (Timor oriental), les membres de la communauté sont encouragés à faire entendre leur voix et à participer au développement de la communauté locale. L'appui de l'UNCDF aide à créer un environnement dans lequel les investissements et le renforcement institutionnel au niveau local contribuent à rétablir les relations entre les citoyens et l'État au niveau local.

1 « UNCDF devrait être perçu comme un agent de développement qui ouvre la voie à d'autres », Évaluation des organisations multilatérales par le Gouvernement suédois, 2008.

interventions, des systèmes et des procédures que des partenaires de développement plus importants peuvent porter à une plus grande échelle et que les gouvernements peuvent transposer au niveau national. En 2009, les résultats escomptés en matière de transposition à plus grande échelle (indicateur de résultat 7) ont été largement atteints, grâce à un appui notable des principaux partenaires à la réalisation de certains programmes dans les régions. En Éthiopie par exemple, la Banque mondiale a soutenu la transposition des mécanismes de transfert budgétaire lancés par l'UNCDF dans la province d'Ahmara et a contribué à concurrence de 400 millions de dollars aux efforts entrepris par le gouvernement central pour transposer à l'échelle nationale des systèmes et procédures de gestion des dépenses publiques élaborées avec l'appui de l'UNCDF. En outre, le programme de développement local de l'UNCDF en Éthiopie a ouvert la voie à un nouveau programme conjoint des Nations Unies mené en partenariat avec le PNUD, l'UNICEF, le PAM et la FAO. Ce programme visera à promouvoir le développement local aux fins de la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement dans les régions émergentes du pays et offrira ainsi des possibilités considérables de transposition à grande échelle. Au Mali, l'UNCDF a pu forger un partenariat avec la Banque africaine de développement en vue de la transposition du SAFIC au niveau régional. Dans le cadre d'un nouveau programme sur le renforcement des capacités exécuté conjointement avec le Gouvernement malien, le PNUD et l'Agence néerlandaise de développement international, entre autres partenaires, mettront à profit l'expérience acquise par l'UNCDF pour accélérer la mise en œuvre des objectifs du Millénaire pour le développement dans les 166 municipalités les plus vulnérables face à l'insécurité alimentaire.

## ENCADRÉ 5 Ouvrir la voie pour les autres

UNCDF ouvre la voie pour les autres : les programmes de l'UNCDF sont conçus pour servir de catalyseur à des investissements à plus grande échelle de la part du secteur privé, des partenaires au développement et des gouvernements nationaux, pour un impact significatif sur les OMD.

UNCDF réalise des investissements à travers les collectivités locales, ce qui favorise la croissance graduelle d'institutions étatiques responsables. Cette approche combine une formation rigoureuse en gestion des dépenses publiques et des aides à l'investissement qui permettent aux autorités municipales de tester immédiatement les compétences acquises. Cette stratégie permet aux responsables locaux de gérer les fonds de façon responsable et de fournir des services de base, pendant que les citoyens s'habituent à demander des comptes à leurs responsables élus. Elle favorise aussi le fonctionnement d'institutions étatiques et encourage une culture d'engagement civique dans des pays où ce n'est historiquement pas le cas. La participation communautaire à toutes les étapes du cycle des dépenses publiques réduit les possibilités de corruption en s'assurant que les ressources sont dépensées efficacement et orientées vers les besoins locaux les plus pressants.

UNCDF aide à construire des institutions responsables dans les environnements les plus difficiles, y compris ceux qui sont confrontés à la pauvreté la plus tenace ou qui émergent de conflits violents ou de catastrophes naturelles. La plupart des bailleurs de fonds et des agences travaillant dans ces pays choisissent de fournir une aide au développement de façon directe ou à travers des ONG. Cela permet un secours rapide, mais ébranle souvent des collectivités locales émergentes. Cette méthode peut fragiliser davantage l'État et empêcher l'implication ou inhiber l'engagement personnel au sein de la communauté. Mettre des fonds directement à la disposition de collectivités locales embryonnaires n'est pas toujours facile ou sans risque, mais l'assistance technique et la participation de la communauté peuvent servir de puissant mécanisme pour l'obligation redditionnelle.

Le but visé est de préparer les collectivités locales à jouer un rôle plus actif dans le développement communautaire et à bâtir un système auquel toutes les parties prenantes peuvent faire confiance.

Des évaluations indépendantes ont prouvé l'avantage unique dont dispose l'UNCDF pour poser les bases d'un investissement par d'autres partenaires. Au Mozambique, en Sierra Leone et en Ouganda, l'UNCDF a créé des institutions et des systèmes locaux qui ont ensuite été améliorés par d'autres bailleurs de fonds. Le Groupe d'évaluation indépendant de la Banque mondiale a récemment jugé sa propre assistance technique aux gouvernements nationaux plus efficace dans les pays où l'UNCDF avait déjà effectué une analyse de politique approfondie, créé de nouveaux modèles pour la décentralisation fiscale et élaboré des systèmes de subventions basés sur la performance.

**24. Évaluations du développement local en 2009.** Les évaluations effectuées en 2009 ont fait ressortir de bons résultats en matière de renforcement des capacités des administrations locales. Au Niger et en Mauritanie, par exemple, on a conclu que les autorités locales connaissaient beaucoup mieux les procédures de passation de marchés publics, en grande partie parce qu'elles ont appliqué des subventions globales octroyées par l'UNCDF et versées par le biais de comptes du trésor national. En matière de responsabilité et de transparence, les résultats étaient aussi positifs. En Érythrée, les conclusions préliminaires de l'évaluation ont indiqué que l'appui de l'UNCDF a été indispensable pour promouvoir la participation active des communautés locales à la planification et à la mise en œuvre des activités à l'échelon local, ce qui a permis non seulement d'assurer des interventions plus viables des autorités locales mais aussi d'exécuter les projets à moindre coût.

**25.** En ce qui concerne l'incidence sur les politiques et la transposition, les conclusions étaient plus mitigées. Au Niger et en Mauritanie, les évaluateurs ont conclu que les programmes de développement local jouaient effectivement un rôle de catalyseur pour la transposition des initiatives de décentralisation à l'échelle nationale. En Érythrée, par contre, ils ont fait ressortir les difficultés rencontrées s'agissant d'influer sur les politiques étant donné les tendances en matière de gouvernance nationale ainsi que les obstacles qui ralentissent la mise en œuvre des politiques et des cadres législatifs existant sur la décentralisation.

## ENCADRÉ 6 Relever le défi des changements climatiques en Afrique de l'Ouest

Les changements climatiques constituent un phénomène mondial qui exige des réponses variées de la part des pays et des communautés du monde entier.

Peu de régions sont plus vulnérables que l'Afrique de l'Ouest, qui a connu 30 années de variations de températures désastreuses et d'événements météorologiques extrêmes. En 2009, 16 nations d'Afrique de l'Ouest ont connu de graves inondations, qui ont privé plus de 450 000 personnes d'abris, d'emplois, de terres et de services. Les pauvres et les personnes isolées souffrent de façon disproportionnée des catastrophes naturelles.

Les changements climatiques ne sont pas un phénomène nouveau en Afrique de l'Ouest, et l'impact de saisons plus chaudes ou plus humides et de tempêtes plus fortes est souvent prévisible. Par le passé, les systèmes humains et les écosystèmes étaient suffisamment résistants pour s'adapter. Mais aujourd'hui, les conditions changent plus rapidement, et avec plus d'intensité, accentuant la vulnérabilité des agriculteurs et d'autres personnes qui dépendent du climat et des ressources naturelles.

Les accords internationaux et les stratégies nationales constituent des réponses vitales aux changements climatiques, mais les collectivités locales sont souvent bien placées pour avoir un maximum d'impact sur leurs communautés. Par conséquent, il est urgent qu'elles soient pleinement sensibilisées aux défis du climat dans la région et puissent prendre des mesures pour améliorer le niveau de préparation local.

UNCDF renforce les capacités des collectivités locales à atténuer l'impact des changements climatiques sur les populations les plus vulnérables.

Au Mali, par exemple, l'UNCDF investit dans la construction de trois sections de routes-digues avec un système de régularisation du débit des eaux dans la région de Mopti. Cet investissement fera plus qu'aider à lutter contre les inondations : les routes atténuent les effets combinés des changements climatiques en protégeant les terres contre les inondations. Cela a permis à des sols épuisés de se régénérer, accru le couvert végétal et facilité la restauration de la biodiversité. À la longue, un sol sain augmentera la fertilité de la terre, la séquestration du carbone et réduira par conséquent les émissions de gaz à effet de serre.

Et en Guinée, le programme de développement local, connu sous son sigle français de PDLG I\*, a mis en place une composante de gestion « verte » afin de mettre en œuvre des projets d'énergie solaire. Ce système électrique peut constituer une solution idéale pour subvenir aux besoins en électricité de la région, qui connaît une pénurie d'électricité chronique. Il contribue en outre à la réalisation des OMD en réduisant la pauvreté et en contribuant à la protection de l'environnement.

\* Programme de développement local en Guinée I

## ENCADRÉ 7 Le développement le plus efficace est local

Neuf ans après le lancement par l'Assemblée générale des Nations Unies des ambitieux Objectifs du Millénaire pour le développement, la Banque mondiale estime que plus de 2 milliards de personnes, soit un tiers de la population de la planète, vivent encore avec moins de 2 dollars par jour.

Malgré les efforts des gouvernements nationaux, des partenaires au développement, de la société civile et du secteur privé, les progrès sont inégaux, particulièrement dans les pays les moins avancés.

UNCDF travaille avec ses partenaires à travers le monde pour tester de nouveaux modèles pour le développement économique des pays les moins avancés, principalement à travers les collectivités locales afin d'améliorer les conditions de vie et les opportunités dans leurs propres communautés. Si elles sont dotées des capacités adéquates, et lorsqu'elles sont dynamiques et responsables, les collectivités locales peuvent aller au-delà des prestations de services de base pour déclencher un développement économique durable.

L'approche du développement économique local par les collectivités locales (DEL-GL) de l'UNCDF donne aux collectivités locales les moyens de devenir des précurseurs et des acteurs efficaces de la croissance économique de leurs territoires. Elle leur offre les outils et les capacités nécessaires pour impliquer tous leurs acteurs économiques et combiner les dimensions économique, sociale et environnementale afin d'assurer l'équité et la durabilité. Cette approche permet aussi aux collectivités locales de coordonner efficacement les actions de promotion du développement économique local des autres partenaires publics, privés et au développement afin d'assurer leur cohérence et leur conformité avec la vision du développement économique de leur localité. Plus important encore, l'approche (DEL-GL) introduit le Fonds de développement économique qui complète les ressources des collectivités locales pour les interventions relatives au développement économique local et renforce les prestataires de services financiers locaux en vue d'accroître leur champ d'action et d'assurer leur réactivité vis-à-vis des besoins financiers des économies locales.

Bien que de nombreux acteurs interviennent pour relever les défis de la croissance dans les PMA, il n'y a jamais eu d'effort systématique pour indiquer le rôle que les collectivités locales doivent jouer dans la promotion du développement économique local, ni pour leur fournir les outils, les capacités et les ressources nécessaires pour jouer ce rôle. En s'engageant dans cette entreprise, l'UNCDF, s'appuyant sur sa longue expérience dans l'appui au développement institutionnel des collectivités locales, espère élaborer un modèle efficace pouvant être reproduit dans d'autres régions ou pays en tant que catalyseur d'une croissance durable.

Un programme pilote lancé en 2009 en Ouganda permet de tester cette approche axée sur les collectivités locales. Le Programme de développement des districts III (DDP III par son acronyme anglais) est une initiative quadriennale de 10,3 millions de dollars américains lancée par l'UNCDF, le PNUD et le gouvernement ougandais pilotant les interventions du programme dans 15 collectivités locales. En plus d'intervenir au niveau local, le programme appuie aussi un processus d'amélioration du contexte national pour la promotion du développement économique local, y compris en alignant les politiques macroéconomiques pertinentes, les mandats de promotion et missions fonctionnelles, ainsi que le cadre juridique et réglementaire pour les collectivités locales et d'autres secteurs pertinents tels que l'agriculture, l'industrie, le commerce ou la formation professionnelle.

En contribuant à la croissance durable et diversifiée des économies locales et à la création de meilleures opportunités d'emploi, les collectivités locales devraient contribuer efficacement à la réduction de la pauvreté.

### Microfinance

**26.** La microfinance donne aux populations démunies et aux petites entreprises les moyens d'exploiter les possibilités économiques et leur offre une protection contre les revers inévitables de la vie. Il contribue donc directement à réduire la pauvreté (premier objectif du Millénaire pour le développement). Il contribue aussi à la promotion de l'égalité des sexes et à l'autonomisation des femmes (troisième objectif du Millénaire pour le développement), étant donné que la majorité des clients des institutions de microfinance sont souvent des femmes. Pourtant, 90 % de la population des PMA n'ont pas accès aux systèmes financiers classiques.

**27.** UNCDF s'attache à aider davantage de ménages et de petites entreprises des PMA à avoir accès au microcrédit, à l'épargne, à l'assurance et aux transferts de fonds de migrants. Il a adopté l'approche de la finance accessible à tous, qui vise à assurer que toutes les couches de la société bénéficient durablement d'une gamme de produits fi-

nanciers à un coût raisonnable. UNCDF a été l'un des premiers à soutenir certaines des institutions de microfinance installées dans les pays en développement qui connaissent le plus de succès d'aujourd'hui. Le fait qu'il fournisse des capitaux à risque directement au secteur privé sous forme de subventions et de prêts (le seul organisme du système des Nations Unies à le faire) permet aux marchés mal desservis de bénéficier de la microfinance et de lancer de nouvelles innovations (par exemple les services bancaires par téléphone mobile). UNCDF continue d'être classé dans le peloton de tête au titre de l'Indice SmartAid<sup>2</sup> pour l'efficacité de la microfinance..

**28. Programmes de microfinance de l'UNCDF.** Dans un pays donné, l'UNCDF commence par procéder à une évaluation sectorielle des possibilités offertes et des difficultés rencontrées aux niveaux macroéconomique (politiques), mésoéconomique (infrastructure d'appui) et microéconomique (prestataires de services financiers) ainsi qu'à une analyse des lacunes dans les domaines ne bénéficiant pas d'un appui d'autres partenaires de développement. Il peut ainsi élaborer un programme d'appui permettant d'exploiter les possibilités offertes, d'éliminer les difficultés rencontrées et de combler

2 Voir <http://www.cgap.org/p/site/c/template.rc/1.11.7956/1.26.3302>.

**Tableau 2. Résultats obtenus en matière de microfinance en 2009**

**Objectif du plan stratégique du PNUD 1.6 :** Politiques, stratégies et partenariats visant à promouvoir la collaboration entre les secteurs public et privé et le développement du secteur privé et de marchés qui bénéficient aux pauvres et permettent aux ménages à faible revenu et aux petites entreprises d'avoir accès à un large éventail de services financiers et juridiques

**Niveau macroéconomique – cadre d'orientation permettant de bâtir un secteur financier accessible à tous**

	Résultat prévu	Résultat effectif	Pourcentage	Évaluation des résultats
<b>Indicateur de résultat 1 :</b> capacité accrue des pouvoirs publics d'appuyer des mesures favorables à la création de secteurs financiers accessibles à tous	15	14	93	Atteints
<b>Indicateur de résultat 2 :</b> capacité accrue des instances de réglementation et de contrôle d'établir des cadres juridiques propres à garantir des secteurs financiers accessibles à tous	18	15	83	Atteints
<b>Indicateur de résultat 3 :</b> les pouvoirs publics et les donateurs ont défini des plans d'action en vue d'appuyer la création de secteurs financiers accessibles à tous	19	18	95	Atteints

**Niveau mésoéconomique : mise en place des infrastructures nécessaires pour offrir des services financiers aux ménages à faible revenu**

<b>Indicateur de résultat 4 :</b> des réseaux de prestataires de services financiers locaux sont en place	65	59	91	Atteints
<b>Indicateur de résultat 5 :</b> notoriété accrue des institutions financières bénéficiant du soutien de l'UNCDF (Microfinance Information Exchange Market)	65	37	57	Partiellement atteints
<b>Indicateur de résultat 6 :</b> transparence accrue (audit) des institutions financières bénéficiant du soutien de l'UNCDF	65	60	92	Atteints

**Niveau microéconomique : les prestataires de services financiers élargissent leurs services aux clients pauvres**

<b>Indicateur de résultat 7 :</b> viabilité plus grande des prestataires de services financiers bénéficiant du soutien de l'UNCDF et servant les ménages à faible revenu	65	44	68	Partiellement atteints
<b>Indicateur de résultat 8 :</b> efficacité plus grande des prestataires de services financiers bénéficiant du soutien de l'UNCDF et servant les ménages à faible revenu	65	29	45	Inférieurs aux attentes
<b>Indicateur de résultat 9 :</b> nombre de clients	2 448 781	2 550 565	104	Atteints
<b>Indicateur de résultat 10 :</b> pourcentage de femmes	50	53	106	Atteints



À Gasa, l'un des districts les plus enclavés du Bhoutan, la population locale est consultée sur les domaines de développement prioritaires. Le Programme d'appui à la gouvernance locale soutient des mécanismes participatifs de planification et d'élaboration de budgets, ce qui donne lieu à une contribution accrue des communautés locales au développement du district.

les lacunes de façon à mettre en place un secteur financier accessible à tous. Dans tous les PMA où il dispose d'un programme de microfinance (actuellement au nombre de 22), l'UNCDF apporte un appui dans le cadre de programmes conjoints avec le PNUD.

**29.** En 2009, l'UNCDF a poursuivi une politique de développement de secteurs financiers accessibles à tous dans 22 PMA, ce qui le met en position d'atteindre son objectif de 25 pays en 2010. Trois nouveaux programmes ont été officiellement approuvés en 2009, tout comme trois programmes en phase 2. D'autres propositions ayant été faites en 2009, trois nouveaux programmes devraient être approuvés au début de 2010. Parmi les PMA ayant bénéficié d'un appui pour la mise en place d'un secteur financier accessible à tous figurent 13 pays de l'Afrique subsaharienne, huit d'Asie (dont cinq

bénéficiant d'un programme régional PNUD/UNCDF pour les îles du Pacifique) et un État arabe. Neuf des PMA qui bénéficient actuellement d'un appui sortent d'un conflit. Le nombre de prestataires de services financiers bénéficiant d'un appui a presque doublé, passant de 37 à 65 en 2009, à mesure que les programmes deviennent pleinement opérationnels et que les investissements locaux sont approuvés.

**30.** Dans presque tous les pays, les pouvoirs publics ont pu, grâce au concours de l'UNCDF, accroître leur capacité d'appuyer des mesures favorables à la création de secteurs financiers accessibles à tous (indicateurs 1 à 3). En outre, 83 % des instances de réglementation et de contrôle (15 sur 18) ont accru leur capacité d'établir un cadre juridique et réglementaire porteur. Grâce à l'appui apporté conjointement au projet de finance décentralisée de la Banque centrale des États de l'Afrique de l'Ouest par l'UNCDF, l'Agence suédoise de coopération internationale au développement et le Groupe consultatif pour l'aide aux plus pauvres, l'UNCDF a pu influencer sur le cadre réglementaire dans huit pays de l'Afrique de l'Ouest. En outre, dans 95 % des pays, les gouvernements et les partenaires de développement mettent en œuvre des stratégies ou des plans d'action nationaux visant à bâtir des secteurs financiers accessibles à tous. Conformément à la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide, l'UNCDF cherche à favoriser l'appropriation nationale de ses programmes et à associer tous les partenaires de développement à leur élaboration. Cette réalisation majeure au niveau macroéconomique atteste l'incidence de l'action de l'UNCDF sur les politiques dans tous les pays où il a préconisé la mise en place de secteurs financiers accessibles à tous.

**31.** Les résultats sont restés bons en termes d'infrastructures d'appui local au secteur financier (indicateurs 4 à 6). Tous les pays aidés disposent désormais d'infrastructures d'appui, constituées essentiellement d'associations nationales et de réseaux de prestataires de services financiers. De plus, 91 % des prestataires de services financiers bénéficiant du soutien de l'UNCDF appartiennent à une association nationale ou à un réseau. Ces deux résultats montrent aussi clairement que les prestataires de services

## ENCADRÉ 8 De MicroStart à MicroLead

Dans les pays les moins avancés du monde (PMA), seulement une ou deux personnes sur dix ont accès à des prêts, ce qui entrave gravement la capacité à créer ou à développer une micro-entreprise. Le programme MicroLead récemment lancé par l'UNCDF a été créé pour encourager l'établissement de prestataires de services financiers (PSF) locaux afin de permettre un accès plus rapide au capital, particulièrement pour les femmes. La création d'entreprises locales durables est l'un des moyens les plus rapides de réaliser de nombreux OMD, particulièrement ceux concernant l'extrême pauvreté et l'égalité des sexes.

MicroStart a été lancé en 1998 pour soutenir les PSF locaux prometteurs en leur apportant l'assistance technique et les conseils des institutions de microfinance les plus en vue du monde en développement. L'objectif de ce programme conjoint UNCDF-PNUD était d'utiliser la coopération Sud-Sud comme un catalyseur pour créer des PSF innovants capables de servir un grand nombre de clients dans leurs communautés. Comme pour le capital-risque, l'objectif était de prendre des risques, tout en maximisant les chances de succès. MicroStart a fourni une aide à 93 PSF dans 19 pays. Parmi ces derniers, cinq font actuellement partie des 100 premières institutions de microfinance au monde, et 15 sont classés dans le trio de tête des PSF dans leurs pays respectifs. Toutefois, l'on n'a enregistré une percée que dans huit des 19 pays.

Les experts de l'UNCDF se sont demandé si les meilleurs PSP du Sud auraient réalisé de meilleurs résultats s'ils étaient repartis de zéro en créant de nouvelles institutions plutôt qu'en fournissant une assistance technique aux institutions locales existantes. Bien que MicroStart ait enregistré un succès considérable, comment l'UNCDF pourrait-il mieux investir dans les femmes entrepreneurs dans les pays où les organisations locales n'ont pas tiré profit de conseils de premier ordre ni d'un renforcement de leurs capacités ?

MicroLead, une version nouvelle et plus flexible du programme mondial MicroStart, constitue l'une des réponses à cette question.

Désormais, les PSF pré-approuvés ont le choix : appuyer des institutions locales ou en créer une nouvelle sur la base de leur évaluation de la manière de mieux élargir la disponibilité des services financiers dans des communautés mal desservies. L'objectif reste le même : appuyer les nouveaux PSF prometteurs là où l'on en a le plus besoin.

Avec le temps, MicroStart s'est révélé comme un catalyseur au regard du changement net du volume de l'encours de prêts par rapport aux fonds investis par l'UNCDF et le PNUD. À l'issue de la phase active de MicroStart (2005), le levier financier du programme était de 55 millions de dollars, soit le triple de sa participation initiale. Tel que mentionné dans l'encadré MicroLead (voir page 26), les résultats de MicroLead semblent encore plus prometteurs avec un levier financier estimé à la fin du programme à 40 fois la participation initiale.

financiers comprennent l'importance de la collaboration pour un plaidoyer efficace, l'établissement de normes et la gestion des connaissances. Dans 11 des pays les moins avancés, l'UNCDF a fourni un appui direct au renforcement des capacités institutionnelles des associations nationales, sous la forme soit de subventions, soit de leur participation à des activités de formation et à l'élaboration de stratégies nationales.

**32.** En 2009, 57 % des prestataires de services financiers bénéficiant de l'appui de l'UNCDF ont communiqué leurs résultats au MIX Market ([www.themix.org](http://www.themix.org)), la base de données du secteur de la microfinance qui centralise toutes les données concernant les prestataires de services. Bien que le nombre de prestataires qui communiquent leurs résultats ait quasiment doublé, passant de 20 en 2008 à 37 en 2009, le pourcentage est resté pratiquement le même car de nombreux établissements créés récemment ont été ajoutés au portefeuille de l'UNCDF. Certains des établissements les moins développés ont du mal à communiquer leurs données et auront besoin de l'aide initiale de l'UNCDF à cette fin. En 2009, 92 % (contre 100 % en 2008) des prestataires de services financiers ont fait l'objet d'audits conformes aux normes de la profession. Des démarches de suivi seront effectuées auprès des prestataires qui n'ont pas communiqué leurs résultats afin d'atteindre de nouveau l'objectif de 100 %.

**33.** Les résultats concernant la viabilité des prestataires de services financiers (indicateur 7) ont baissé, passant de 76 % en 2007 à 73 % en 2008 puis à 68 % en 2009. Toutefois, le



Adgar Mawouni dirige une micro-entreprise qui a reçu de l'aide dans le cadre du Programme d'appui au secteur de la microfinance au Burkina Faso. Elle a utilisé ses bénéfices pour acheter un âne qui l'aide à vendre de l'eau. Les programmes de microfinance de l'UNCDF aident davantage de ménages et de petites entreprises à accéder au microcrédit et à l'épargne, et leur donnent les moyens de saisir des opportunités économiques.

nombre d'établissements ayant atteint leur objectif de rentabilité a doublé, passant de 7 en 2008 à 15 en 2009, ce qui confirme que l'UNCDF prend des risques et investit dans des établissements jeunes, qui n'ont pas encore fait leurs preuves<sup>3</sup>. Le nombre de prestataires de services financiers bénéficiant de l'appui de l'UNCDF répondant aux normes internationales de bonne qualité du portefeuille (moins de 5 % du portefeuille à risque à 30 jours) a augmenté, passant de 17 à 29, bien que le pourcentage (45 %) soit resté le même car de nombreux établissements créés récemment ont été ajoutés au portefeuille. De plus, les effets de la crise financière mondiale sur les économies locales ont eu une incidence sur la rentabilité et la qualité du portefeuille de nombreux prestataires de services financiers dans le monde. La surveillance plus étroite des

portefeuilles et le renforcement des capacités de remboursement continueront d'être les deux grands axes des activités d'appui technique de l'UNCDF en 2010.

**34.** En ce qui concerne la clientèle, c'est-à-dire le nombre de personnes ayant bénéficié d'un meilleur accès aux services financiers (indicateurs 7 et 8), les résultats obtenus ont été conformes aux attentes. En 2009, 2 550 565 clients ont bénéficié des services de 65 prestataires de services financiers appuyés par les programmes communs de l'UNCDF et du PNUD visant à bâtir des secteurs financiers accessibles à tous. Ce résultat est légèrement supérieur à l'objectif fixé, qui était de 2 448 781 clients. La clientèle était constituée à 53 % de femmes, ce qui est légèrement supérieur à l'objectif mondial d'au moins 50 %. Vu que le ménage moyen se compose de cinq membres, cela revient à changer la vie de 12 752 825 personnes.

**35.** La clientèle augmente régulièrement chaque année :

Année	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Nombre de clients	379.018	438.272	616.035	1.171.306	1.768.931	2.550.565

**36.** L'objectif fixé pour la clientèle en 2009 a été atteint car plusieurs programmes ont dépassé leur cible pour l'année. Il s'agit notamment des programmes exécutés en Afrique (Mise en place de secteurs financiers accessibles à tous en Afrique) et dans la sous-région du Pacifique ainsi que du nouveau programme mondial MicroLead, qui favorise l'entrée des principaux acteurs du marché de la microfinance dans les pays où l'accès aux services financiers est le plus limité. UNCDF s'attend à la poursuite de la tendance à la hausse de la clientèle en 2010.

<sup>3</sup> Il faut compter de cinq à sept ans pour qu'un prestataire de services financiers parvienne à la viabilité financière (rentabilité).

## ENCADRÉ 9 MicroLead : programmation des leaders du marché mondial axée sur l'épargne

Bien que le terme « microfinance » soit devenu un nom familier, beaucoup l'assimilent au microprêt pour les très pauvres. Pourtant, les pauvres ont aussi besoin et exigent un lieu sûr pour conserver leurs économies, en partie afin de mieux maîtriser leurs modèles de consommation et de dépenses, mais aussi pour se ménager une réserve en cas de crise ou de pénurie. De nombreux ménages pauvres sont en fait des épargnants nets cherchant des alternatives commodes et sûres à la conservation de l'argent sous le matelas ou à l'investissement dans des avoirs non liquides ou essentiellement risqués tels que le bétail. La demande en alternatives d'épargne est particulièrement forte lorsqu'il existe un risque de crise ou dans un environnement en sortie de conflit.

De simples comptes d'épargne peuvent répondre aux besoins des familles pauvres et permettre aux ménages de se projeter dans l'avenir. Retirer les économies de sous les matelas pour les injecter dans le système financier formel signifie que l'épargne peut finalement servir à financer les activités de microcrédit, pour le bénéfice de communautés entières. La récente crise économique mondiale a montré que les institutions de microfinance basées sur l'épargne sont mieux à même de surmonter les mauvaises passes que celles qui dépendent des marchés de capitaux ou des bailleurs de fonds. En outre, le financement local est généralement plus stable et ne recouvre aucun risque de change.

UNCDF aide à établir une approche basée sur l'épargne sur les marchés mal desservis dans les pays les moins avancés grâce à MicroLead, une nouvelle facilité de coopération Sud-Sud de 26 millions de dollars qui est devenue entièrement opérationnelle en 2009. MicroLead, qui a reçu un financement substantiel de la Fondation Bill et Melinda Gates, fournit des prêts et des subventions sur une base concurrentielle à des institutions de microfinance, à des banques commerciales et à des coopératives financières basées dans des pays en développement, qui utilisent une approche basée sur l'épargne et qui se sont déjà imposés comme des leaders sur le marché. Les financements offerts par la nouvelle facilité permettent aux leaders du marché de se développer sur de nouveaux marchés mal desservis dans les pays en développement, ce qui contribue à satisfaire la demande des familles pauvres cherchant des moyens commodes et fiables de conserver leur argent. Les familles pauvres gagnent non seulement en sécurité, mais leurs économies peuvent ensuite devenir une source de microfinance pour l'ensemble de leurs communautés.

L'hypothèse de base qui sous-tend MicroLead est que les PSF, avec leurs systèmes, leur personnel, leurs politiques, leur bonne gouvernance et d'autres atouts en place, s'amélioreront rapidement après avoir accédé à un nouveau marché et créeront un effet d'émulation pour le secteur de la microfinance du pays.

MicroLead tire aussi les leçons du programme précédent de l'UNCDF-PNUD, MicroStart : précisément, MicroLead permet aux principaux PSF du Sud de déterminer leur propre stratégie pour se développer dans les PMA. Ainsi, les candidatures reçues jusqu'à présent concernent de nouvelles IMF, des transformations, l'assistance technique, le développement de plateformes pour la technologie de la téléphonie mobile et l'expansion de deux petites IMF dans des zones sortant de conflits.

Pour les 13 premières candidatures approuvées au titre de MicroLead, l'UNCDF a engagé 20,4 millions de dollars américains, dont 14,5 millions affectés à des pays sortant de conflits. Cet argent sert de levier à d'autres investissements d'environ 90 millions de dollars et devrait produire, d'après les prévisions, un portefeuille de prêts de 270 millions de dollars, avec au moins 600 000 nouveaux emprunteurs. Cette activité attirera plus de 1,2 million de nouveaux clients, qui devraient déposer 230 millions de dollars sur des comptes d'épargne. Les femmes, qui sont le moteur de l'économie de nombreux pays et l'une des pierres angulaires des OMD, constitueront plus de 75 % de la clientèle de base de MicroLead. Dans l'ensemble, le programme MicroLead représentera environ 20 % de la couverture totale de l'activité de microfinance de l'UNCDF (mesurée sur la base du nombre de clients) d'ici à 2013. Sur la base des résultats attendus en termes de population couverte, de levier financier et d'efficacité, l'UNCDF prévoit de mettre en œuvre la Phase II de MicroLead dans un avenir proche.

### 37. UNCDF et la Microfinance dans les pays en situation de post-conflit. UNCDF

met actuellement en œuvre des programmes de microfinance dans neuf situations d'après crise ou conflit. Il est normalement le premier sur le terrain dans ces situations car l'expérience a montré que les activités peuvent commencer dès que les conditions élémentaires de sécurité sont réunies. Il ressort de l'évaluation du premier programme sectoriel de l'UNCDF dans un pays sortant d'un conflit, la Sierra Leone, que des résultats « impressionnants » ont été obtenus, d'autant qu'il était difficile de toucher les zones rurales du pays. On a aussi souligné la nécessité de poursuivre le renforcement des capacités étant donné que le conflit a été long et qu'il a perturbé le système éducatif et les capacités humaines du pays.

**38. Évaluations en microfinance en 2009.** Le programme régional de l'UNCDF intitulé « Mise en place de secteurs financiers accessibles à tous en Afrique » a été évalué en 2009, notamment au niveau de trois pays (Libéria, Madagascar et Togo). L'évaluation a confirmé que les pays bénéficiaires considéraient l'UNCDF comme un facilitateur efficace en matière de microfinance et qu'il était utile comme premier intervenant dans les pays les moins avancés, y compris dans les situations d'après crise. Comme points forts relevés, on peut citer le fait que l'UNCDF investit dans les nouveaux établissements prestataires de services financiers en suivant une procédure transparente et minutieuse dénuée de toute politisation. La pratique de l'UNCDF consistant à fonder les contrats de financement conclus avec les prestataires de services financiers basés sur les résultats obtenus a également été jugée efficace. Les principales recommandations issues de l'évaluation consistaient notamment à resserrer les liens avec les partenaires ayant

## ENCADRÉ 10 Évaluation des interventions de l'UNCDF

L'engagement de longue date de l'UNCDF à évaluer rigoureusement son travail trouve une traduction formelle dans la Politique d'évaluation qui a reçu l'aval du Conseil exécutif en 2006. L'évaluation des programmes aide l'UNCDF à rassurer nos partenaires au développement sur l'utilisation responsable et aussi efficace et efficiente que possible de leurs contributions. Ces évaluations transparentes permettent de savoir quelles approches sont efficaces et d'expliquer pourquoi certains programmes nécessitent des ajustements afin de réaliser les objectifs du développement. Elles permettent aussi à l'UNCDF de documenter et de valider les résultats obtenus et d'orienter les futures décisions d'investissement. En 2009, l'UNCDF a entrepris quatre évaluations de programmes.

Le programme « *Development of a Sustainable Pro-Poor Financial Sector in Sierra Leone* » (*Création d'un secteur financier durable en faveur des pauvres en Sierra Leone*) a été lancé en 2004, dans un contexte de sortie de conflit marqué par une pauvreté généralisée, des infrastructures limitées, l'insuffisance de personnel qualifié et l'absence d'une culture de crédit. L'évaluation a établi que le programme avait apporté une contribution catalytique à la création d'un secteur de microfinance dynamique, à un moment où seule une poignée d'agences spécialisées d'aide d'urgence et du développement fournissait du microcrédit. La facilité de microfinance et d'assistance technique (MITAF) du pays a joué un rôle majeur dans la construction d'un secteur financier ouvert à tous et aidé à la création d'une trentaine de banques commerciales et communautaires offrant des services aux populations pauvres et mal desservies. MITAF a dépassé son objectif de 100.000 clients et servi de levier pour l'afflux de financement hors ressources de base, avec des contributions du PNUD, de Kreditanstalt für Wiederaufbau et de Cordaid. L'évaluation a attiré l'attention sur le fait qu'un développement accru du secteur de la microfinance doit être imposé par le marché et basé sur des évaluations valides et réalistes de la capacité d'absorption du marché, tant au niveau des clients qu'au niveau des prestataires de services.

En 2009, l'UNCDF a aussi évalué ses programmes de développement locaux au Niger, en Érythrée et en Mauritanie.

En Érythrée, le « *Projet de développement local d'Anseba* », conjointement financé par le gouvernement belge, l'UNCDF et le PNUD, a démontré que les autorités régionales et locales avaient fait un travail « *extraordinaire* » dans la supervision de la mise en œuvre de microprojets qui ont connu une implication significative de la communauté. Quelque 82 microprojets ont été mis en œuvre dans les domaines des infrastructures sociales et économiques, de la gestion des ressources naturelles et de la formation d'administrateurs au niveau local. Plus de 40 de ces microprojets visaient à accroître la sécurité alimentaire. L'évaluation a établi que ces activités ont augmenté l'offre en denrées alimentaires disponibles de 3 mois, sur une base annuelle, que le projet était viable et avait apporté une contribution majeure à la réalisation de ses objectifs de réduction de la pauvreté.

L'évaluation combinée de projets de développement local au Niger et en Mauritanie a été conçue et mise en œuvre conjointement avec le ministère des Affaires étrangères français, qui a financé les deux projets conjointement avec l'UNCDF et le PNUD. Les résultats de l'évaluation ont souligné l'amélioration du fonctionnement des conseils municipaux, ainsi que celle de la coopération entre la société civile et les collectivités locales dans la planification et la mise en œuvre des projets.

Ils ont aussi joué un rôle de catalyseur et conduit à la reproduction d'approches de décentralisation à l'échelle nationale. Au Niger, le projet a canalisé avec succès les financements de projets au travers du Trésor national pour ses activités de développement local. Cette utilisation systématique des systèmes de trésorerie nationale comme moyen de fournir l'aide au développement a renforcé le rôle de l'UNCDF en tant que précurseur de l'approche programmatique et promoteur d'approches pilotes de la décentralisation. Enfin, l'intégration d'une composante microfinance a été jugée comme un succès, le projet ayant appuyé la création d'une IMF de niveau national dans la commune de Diffa, qui a offert des crédits d'un montant total de 82,1 millions de francs CFA à 1 686 clients, parmi lesquels 67 % étaient des femmes. En Mauritanie, le projet a testé un système d'évaluation des performances des municipalités qui est utilisé pour apporter un appui financier basé sur les performances. Pour ce qui est des domaines à améliorer, les évaluations du Niger et de la Mauritanie ont réitéré la nécessité de créer des cadres logiques forts dès la phase de conception. En outre, il faudrait veiller à ce que les outils de suivi et d'évaluation qui sont élaborés soient totalement adaptés aux besoins du projet. Les deux projets doivent s'assurer que les femmes soient plus pleinement impliquées dans la prise de décision, et favoriser une meilleure prise en compte du développement économique local.

fait leurs preuves au niveau des politiques et des infrastructures d'appui et à renforcer les procédures des comités d'investissement locaux, y compris leur aptitude à contribuer à l'élaboration de nouveaux produits et services.

### 39. Initiatives thématiques en matière de microfinance de l'UNCDF.

Outre ses programmes sectoriels et le nouveau programme mondial MicroLead, l'UNCDF a participé activement à deux initiatives thématiques, dans les domaines du transfert de fonds de migrants et de la microassurance, respectivement. Ainsi, il a appuyé l'élargissement des activités du mécanisme de financement multibailleurs, soutenu par diverses institutions<sup>4</sup> et géré

par le Fonds international de développement agricole (FIDA). En 2009, le mécanisme a lancé un troisième appel de propositions qui a abouti à l'approbation de 20 nouvelles subventions (dont six en Amérique latine, financées par des ressources de la Banque interaméricaine de développement); bon nombre reposent sur des partenariats entre des établissements de microfinance et des opérateurs de réseaux de téléphonie mobile et visent à accroître, grâce à la technologie, la clientèle dans les zones rurales et à relier les envois de fonds à des comptes d'épargne. En matière de microassurance, l'UNCDF a élaboré, en collaboration avec l'Organisation internationale du Travail, une opération pilote dans un deuxième pays, la Zambie (à la suite du projet pilote initial exécuté en Éthiopie), qui a abouti à l'adoption d'un cadre d'action nationale pour la promotion des services de microassurance dans le pays.

**40. La microfinance et le changement climatique à l'UNCDF.** UNCDF a également engagé un dialogue actif avec le Groupe de l'énergie et de l'environnement au PNUD, ainsi qu'avec d'autres parties prenantes extérieures, sur le thème « microfinance et changement climatique » en vue de jeter les bases pour l'élaboration d'une stratégie complète et d'un nouveau produit de l'UNCDF à l'échelle mondiale dans ce domaine pour 2010.

**41. Le lien entre l'UNCDF et le PNUD en microfinance.** Enfin, il convient de mentionner les résultats liés au rôle que joue l'UNCDF en tant que conseiller du PNUD, y compris ailleurs que dans les pays les moins avancés, sur les grandes orientations et



Femmes remboursant des prêts au Centre Moris Rasik de Suai (Timor oriental), où l'UNCDF travaille à accroître l'accès aux services de microfinance durable pour les pauvres. UNCDF intervient au niveau du détail, au niveau méso (infrastructures financières) et au niveau des politiques.

<sup>4</sup> Commission européenne, Luxembourg, Espagne, Groupe consultatif pour l'aide aux plus pauvres et Banque interaméricaine de développement.

les aspects techniques liés à la microfinance, pour garantir l'application cohérente de pratiques d'excellence dans ce domaine. En 2009, il a appuyé les activités du PNUD en matière de microfinance dans 14 pays où il n'avait pas de programmes, y compris dans 13 pays ne faisant pas partie du groupe des pays les moins avancés.

## ENCADRÉ 11 Mobilisation des pauvres autour des services bancaires par téléphone mobile.

Dans de nombreux pays, les personnes les plus pauvres n'ont pas accès aux fonctions bancaires de base et sont incapables d'épargner ou de transférer de l'argent. Les téléphones mobiles représentent un outil de plus en plus puissant pour la fourniture de services financiers de base aux ménages à faible revenu partout dans le monde.

La Papouasie Nouvelle Guinée (PNG) présente l'un des défis les plus extrêmes : sa population essentiellement rurale parle 700 langues, seule une personne sur 25 dispose d'un emploi dans le secteur formel, et le commerce est entravé par la mauvaise qualité des moyens de transport. Il y a tout juste deux ans, cette population semi-insulaire de 6,2 millions de personnes détenait moins de 100 000 téléphones portables, et 90 % de cette population n'avait pas accès aux services bancaires formels.

La Société financière internationale (SFI) et le programme d'inclusion financière du Pacifique (PFIP) de l'UNCDF/UE/PNUD ont cherché à mettre en place un système monétaire mobile en PNG qui atteigne la grande majorité des personnes qui n'avaient pas accès aux services financiers formels. « *Bâtir un réseau mobile de distribution de l'argent en Papouasie Nouvelle Guinée* » révèle la forte demande pour un système qui renforce la sécurité de l'argent comptant en PNG, qui inclurait non seulement des transferts par téléphone mobile, mais aussi un moyen de transférer, de stocker et d'accumuler de la valeur pour un usage ultérieur.

La PNG semble être un candidat peu probable pour certaines des toute dernières technologies financières. En 2007, Digicel Pacific, un nouveau prestataire de services mobiles, a été autorisé à pénétrer le marché des télécommunications de la PNG afin de rivaliser avec l'opérateur mobile public. En deux ans seulement, le nombre d'abonnés (comme la couverture géographique) est monté en flèche, passant de moins de 100.000 clients à plus d'un million. Ce chiffre représente le double du nombre de Papouans-néo-guinéens qui disposent de comptes bancaires.

Aujourd'hui, des millions d'abonnés à la téléphonie mobile en PNG transfèrent de l'argent, paient des détaillants, épargnent et effectuent même des envois d'argent internationaux à travers des réseaux de téléphonie mobile. Selon la présentation du budget du gouvernement de 2008, Digicel a déjà contribué à une croissance de 0,7 % du PIB de la PNG.

Le rapport SFI/PFIP a permis de déclencher des plans et des investissements de la part de potentiels opérateurs monétaires mobiles en soulignant la demande et le potentiel de création rapide de réseaux d'encaissement/décaissement. Le PFIP offre des subventions sur la base des performances à plusieurs homologues en PNG et aide à établir des partenariats dans le pays afin de donner naissance à un réseau de transactions monétaires par téléphone mobile. Un tel système pourrait aider les enseignants qui voyagent pendant plus d'une journée pour toucher leur salaire bimensuel, aider les parents à épargner pour payer les frais de scolarité de leurs enfants. Ce système peut aussi servir à payer les plus de 400 000 ménages de la PNG qui vendent du café. L'on estime que d'ici à la fin 2010, les partenaires du PFIP atteindront des dizaines de milliers de ménages à l'aide de solutions monétaires mobiles.

## II. Résultats de gestion





Ruth Bazibu remplit un jerrican à la source d'eau de Mukama, en Ouganda. Ruth, qui a sept enfants, dit qu'auparavant l'eau était sale et boueuse. « Les enfants attrapaient la diarrhée ». Avec l'appui de l'UNCDF, les autorités locales ont créé une source protégée et ont appris à la communauté comment en prendre soin. « Désormais, le problème est moins grave », affirme Ruth. Le travail pilote de développement local de l'UNCDF en Ouganda a été porté à l'échelle nationale par le gouvernement et les principaux partenaires au développement.

**42.** En 2009, l'UNCDF a poursuivi la mise en oeuvre des mesures visant à renforcer ses structures et systèmes internes afin de mieux répondre à la demande croissante de services. Lancé en 2008, le processus de renforcement opérationnel intitulé « Projet UNCDF 2010 » se poursuivra jusqu'à fin 2010. C'est le résultat d'un examen des opérations de l'UNCDF dirigé par un consultant externe en 2008, un audit réalisé par le Bureau de l'audit et des investigations du PNUD en 2009 et une série d'ateliers internes. L'audit a débouché sur 23 recommandations. La direction s'est engagée à les appliquer toutes et de respecter les dates butoires.

**43.** Dans le cadre du renforcement opérationnel, l'UNCDF a rationalisé son organigramme, notamment les fonctions et attributions au niveau régional. Les responsables des trois bureaux régionaux (Bangkok, Dakar et Johannesburg) ont été désignés et divers pouvoirs ont été délégués conformément au cadre de contrôle interne de gestion. La gestion du comportement professionnel a été renforcée par la mise en place d'un plan de gestion et de mécanismes d'obligation redditionnelle connexes. Des systèmes sont mis en place pour assurer effectivement le contrôle et le suivi de la mise en oeuvre des recommandations issues des audits et évaluations de projets.

**44.** L'intégration opérationnelle avec le PNUD, qui vise à prévenir les doubles emplois et à accroître l'efficacité au maximum, est devenue une priorité. Les politiques et procédures de l'UNCDF ont été recentrées exclusivement sur les aspects des opérations qui diffèrent considérablement de celles du PNUD (par exemple, les procédures concernant les subventions globales et les prêts); pour tous les autres aspects, les politiques et procédures du PNUD relatives aux programmes et opérations s'appliqueront à l'UNCDF.

**45.** On trouvera dans le tableau ci-après un récapitulatif des résultats de gestion de l'UNCDF pour 2009.

Tableau 3. Résultats de gestion pour 2009

Critère	Objectif stratégique	Indicateur	Résultat en 2008	Objectif pour 2009	Résultat en 2009
Satisfaction du client	Étendre géographiquement son action à un plus grand nombre de PMA, dont ceux qui sortent d'un conflit	PMA bénéficiant de programmes de l'UNCDF	38 PMA	40 PMA	40 PMA
	Améliorer le partenariat stratégique avec le PNUD et le reste du système des Nations Unies	Les bureaux de pays du PNUD sont satisfaits de la promptitude et de l'utilité des services de l'UNCDF dans ses domaines d'intervention	–	70 %	60,6 % *
Efficacité interne	Harmoniser les procédures de l'UNCDF et du PNUD pour éviter les chevauchements et les doubles emplois	Les opérations et procédures de l'UNCDF sont harmonisées avec celles du PNUD	–	Le Manuel des opérations de l'UNCDF est pleinement harmonisé avec les politiques et procédures du PNUD relatives aux opérations	Atteint
	Renforcer la coordination du système des Nations Unies	Intégration de l'UNCDF dans le cadre de programmation du système des Nations Unies	31 PMA	32 PMA	32 PMA
	Renforcer l'efficacité de l'exécution	Part des dépenses d'administration dans le budget global	15,5 % **	15 %	15,5 %
	Mieux gérer le personnel	Perception du personnel*	75 %	75 %	68,8 % ***
	Mise en œuvre des recommandations issues de l'audit réalisé par le Bureau de l'audit et des investigations		s.o.	13	13
Ressources financières	Atteindre les cibles fixées pour la mobilisation des ressources	Ressources ordinaires mobilisées	23,5 millions de dollars	25 millions de dollars	19,7 millions de dollars****
		Autres ressources mobilisées	26,6 millions de dollars	20 millions de dollars	16,8 millions de dollars
	Garantir la prestation des services prévus dans le plan	Prestation de services dans la limite des dépenses approuvées	70 %	80 %	78 %

\* Source : enquête sur les produits et services du siège. La moyenne pour le PNUD, l'UNCDF, UNIFEM et les VNU était de 60%.

\*\* La part des dépenses d'appui dans le montant total des dépenses d'exécution a été recalculée pour 2008 selon la méthodologie du PNUD.

\*\*\* Source : enquête mondiale sur le personnel. La moyenne pour le PNUD, l'UNCDF, UNIFEM et les VNU était de 66 %.

\*\*\*\* Dont une contribution du PNUD, d'un montant d'un million de dollars, au titre des fonds destinés aux programmes; le montant de 23,5 millions de dollars pour 2008 comprenait 6 millions de dollars au titre des fonds destinés aux programmes du PNUD.

46. Certains des résultats de 2009 présentés ci-dessus sont des indicateurs de progrès, ayant trait au Projet UNCDF 2010 (par exemple, mise en œuvre des recommandations issues de l'audit réalisé par le Bureau de l'audit et des investigations et harmonisation des procédures avec celles du PNUD). D'autres, tels que la prestation de services dans la limite des dépenses approuvées, objectif atteint à 78 %, montrent déjà que l'efficacité interne de l'UNCDF s'améliore. La perception du personnel, dont le taux est supérieur à la moyenne du PNUD, est un signe qu'il faudra continuer de surveiller étroitement pour garantir que les gains d'efficacité ne soient pas réalisés au détriment du moral du personnel.

## ENCADRÉ 12 Formation d'un nouveau corps d'administrateurs du développement.

UNCDF a acquis une forte réputation pour sa capacité de travail sur le terrain, dans des environnements difficiles, en utilisant un capital d'amorçage et de l'assistance technique pour aider les pays les moins avancés (PMA) à bâtir des secteurs financiers ouverts à tous, ainsi que des systèmes de gouvernance locale dynamiques et efficaces capables d'accélérer les progrès vers les OMD. La capacité de l'UNCDF à effectuer des interventions innovantes et échelonnables dépend beaucoup de son expertise technique et de sa culture du savoir. Ces mêmes attributs signifient que l'UNCDF offre aux jeunes professionnels des opportunités inégalées pour acquérir une précieuse expérience en début de carrière.

Le programme des jeunes experts associés (JEA) offre à de nombreux jeunes professionnels la possibilité de démarrer dans le système international. Ces postes financés par des bailleurs de fonds ont généralement une durée d'un à deux ans et offrent des opportunités sans pareil d'acquérir une expérience professionnelle dans le développement international.

En travaillant dans une organisation hautement opérationnelle ayant une forte présence sur le terrain, les JEA de l'UNCDF acquièrent une expérience immédiate, précieuse et directe dans des bureaux de pays dans les PMA, dans les bureaux régionaux de Bangkok, Dakar ou Johannesburg, ou au siège à New York. La formation est une composante clé du programme des jeunes experts associés. En plus de conseils et d'un apprentissage sur le terrain le Programme offre différentes opportunités de formation et d'apprentissage, telles que le Cours sur les politiques et procédures relatives aux programmes et opérations à New York, ainsi que des voyages pour des activités professionnelles telles que les séminaires, les ateliers et les tables rondes aux niveaux national et international.

Les jeunes experts associés sont supervisés par des cadres de l'UNCDF et directement impliqués dans la conception, le suivi et la mise en œuvre des activités des programmes. Les JEA ont généralement moins de 32 ans, sont détenteurs d'un Master ou d'un diplôme équivalent, et possèdent au moins un à quatre ans d'expérience professionnelle pertinente. Le programme est administré par le Centre pour les jeunes experts associés basé à Copenhague.

UNCDF dispose d'une expérience de travail longue et réussie avec les JEA, qui sont entièrement financés par des états membres, y compris l'Autriche, l'Allemagne, l'Italie, le Luxembourg, l'Espagne et la Corée du Sud. UNCDF a été particulièrement efficace dans le placement des jeunes experts associés à des postes permanents au sein de l'UNCDF ou dans le système des Nations Unies en général. En 2009, sur les 127 employés de l'UNCDF, 16 étaient des JEA.

**47. Développement de l'UNCDF.** Le tableau 4 ci-dessous présente le développement de l'UNCDF au cours des dernières années. Les deux domaines d'intervention devraient poursuivre leur croissance en réponse à la forte demande qui ne cesse d'émaner des pays de programme actuels; toutefois, l'UNCDF n'entamera pas d'activités dans de nouveaux pays de programme tant qu'il n'aura pas atteint l'objectif de 25 millions de dollars par an de financement au titre des ressources de base non réservées.

**Tableau 4. Croissance des activités de l'UNCDF, 2005-2009**

	2005	2006	2007	2008	2009		
					Nombre prévu	Nombre effectif	Pourcentage
Nombre de pays de programme	26	28	31	38	45	40	87
<b>Croissance des activités de développement local</b>							
Nombre de pays de programme	23	23	29	34	37	33	89
Nombre d'administrations locales	493	437	518	649	850	810	95
<b>Croissance des activités de microfinance</b>							
Nombre de pays de programme	15	18	20	20	25	22	88
Nombre de prestataires de services financiers	19	28	29	37	45	65	144
Nombre de clients actifs (en millions)	0.4	0.6	1.6	1.7	2.4*	2.5	128

\* Initialement fixé à 2 millions, l'objectif a été révisé à la hausse compte tenu des nouveaux programmes approuvés.

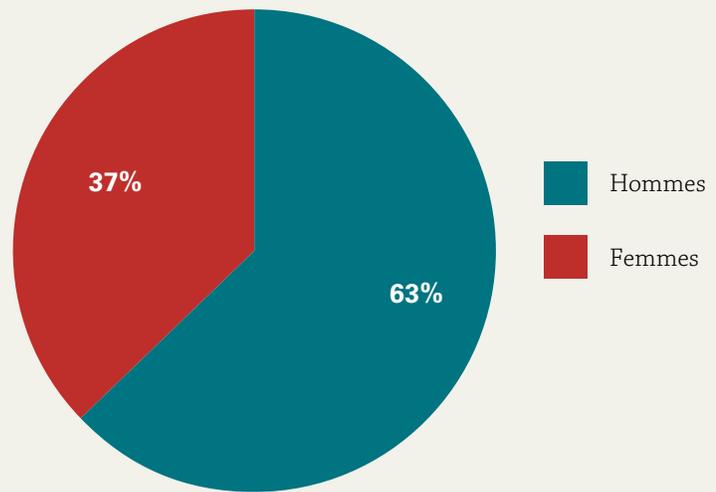
## Figure 1: Personnel de l'UNCDF



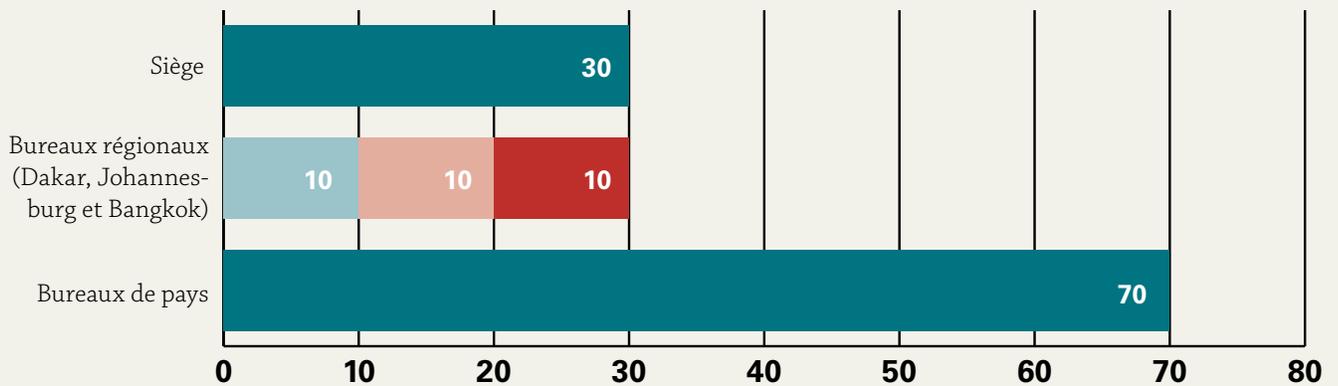
Fin 2009, les effectifs de l'UNCDF s'élevaient à 127 personnes : 76 cadres internationaux (y compris 16 jeunes experts associés), 16 cadres nationaux et 35 agents des services d'appui. Sur les 76 cadres internationaux, 63 % étaient des hommes et 37 % étaient des femmes. 58 % étaient issus de pays développés et 42 % de pays en développement. Une trentaine de personnes travaillent au siège, 10 dans chacun des bureaux régionaux de Dakar, Johannesburg et Bangkok, et 70 au niveau pays



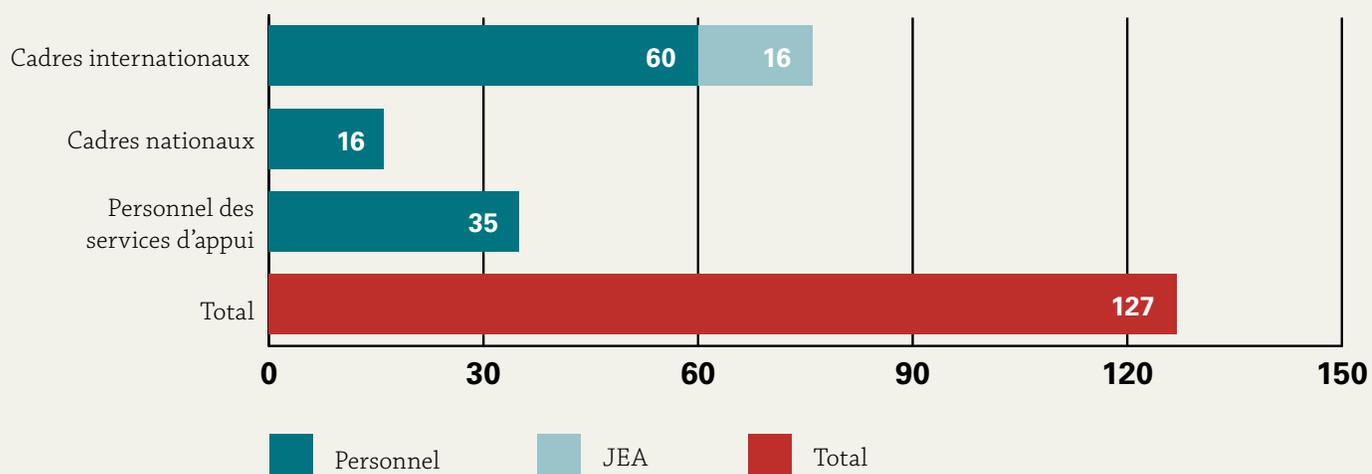
Cadres internationaux par genre



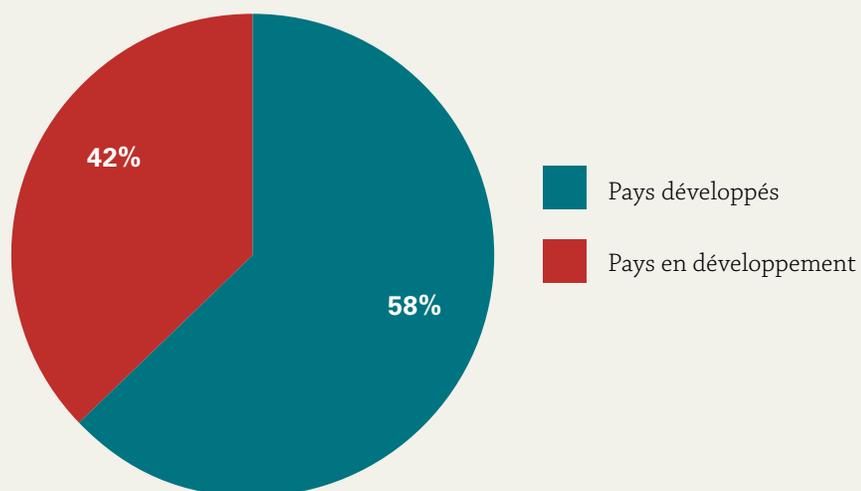
Répartition par lieu d'affectation



**Effectifs en 2009**



**Répartition par origine**



Dans le cadre de son Programme de relance économique dans le district de Kenema, l'UNCDF soutient un projet agricole communautaire. L'initiative apporte une réponse aux problèmes de sécurité alimentaire et fournit des moyens et un accès à la nourriture à plus de 5.000 personnes.



## **UNCDF en bref**

**UNCDF est l'agence d'investissement des Nations Unies pour les 49 pays les moins avancés du monde.**

**UNCDF crée de nouvelles opportunités pour les populations pauvres et leurs communautés en augmentant l'accès à la microfinance et aux investissements.**

# III. Analyse financière





Un programme de puits tubés qui fournit de l'eau douce à la population locale de Sirajganj (Bangladesh), où les interventions de l'UNCDF étaient les premières à impliquer les autorités locales rurales élues dans la mise en œuvre de programmes de développement. Aujourd'hui, l'UNCDF soutient les collectivités locales dans leurs efforts de mise à disposition d'infrastructures rurales à petite échelle, d'une façon qui puisse être reproduite et mise à l'échelle avec le gouvernement et d'autres partenaires.

## Analyse financière

48. Le montant total des contributions à l'UNCDF s'élevait à 36,5 millions de dollars en 2009 et comprenait 19,7 millions de dollars au titre des ressources ordinaires, dont un million de dollars de contributions afférentes aux programmes fournies par le PNUD, et 16,8 millions de dollars au titre des autres ressources. Le montant des ressources ordinaires a augmenté d'un million de dollars en 2009. L'Autriche et le Luxembourg ont augmenté leurs contributions et des engagements pluriannuels ont été obtenus de trois des principaux fournisseurs de contributions, à savoir la Belgique, la Norvège et l'Espagne. La Suède a réduit sa contribution en 2009 mais demeure le principal fournisseur de contributions

au titre des ressources ordinaires.

49. Le montant des autres ressources a baissé, passant de 26,6 millions de dollars en 2008 à 16,5 millions en 2009. Cette baisse était prévue car une contribution particulièrement importante fournie par la Fondation Bill et Melinda Gates vers fin 2008 était prévue pour 2008 et 2009. Si cette contribution avait été allouée en tranches égales, le montant des autres ressources aurait augmenté de 2 millions de dollars en 2009. De manière générale, les perspectives au titre des autres ressources demeurent positives en 2010 et au-delà.

## ENCADRÉ 13 Contributions aux ressources ordinaires et aux autres ressources de l'UNCDF en 2009

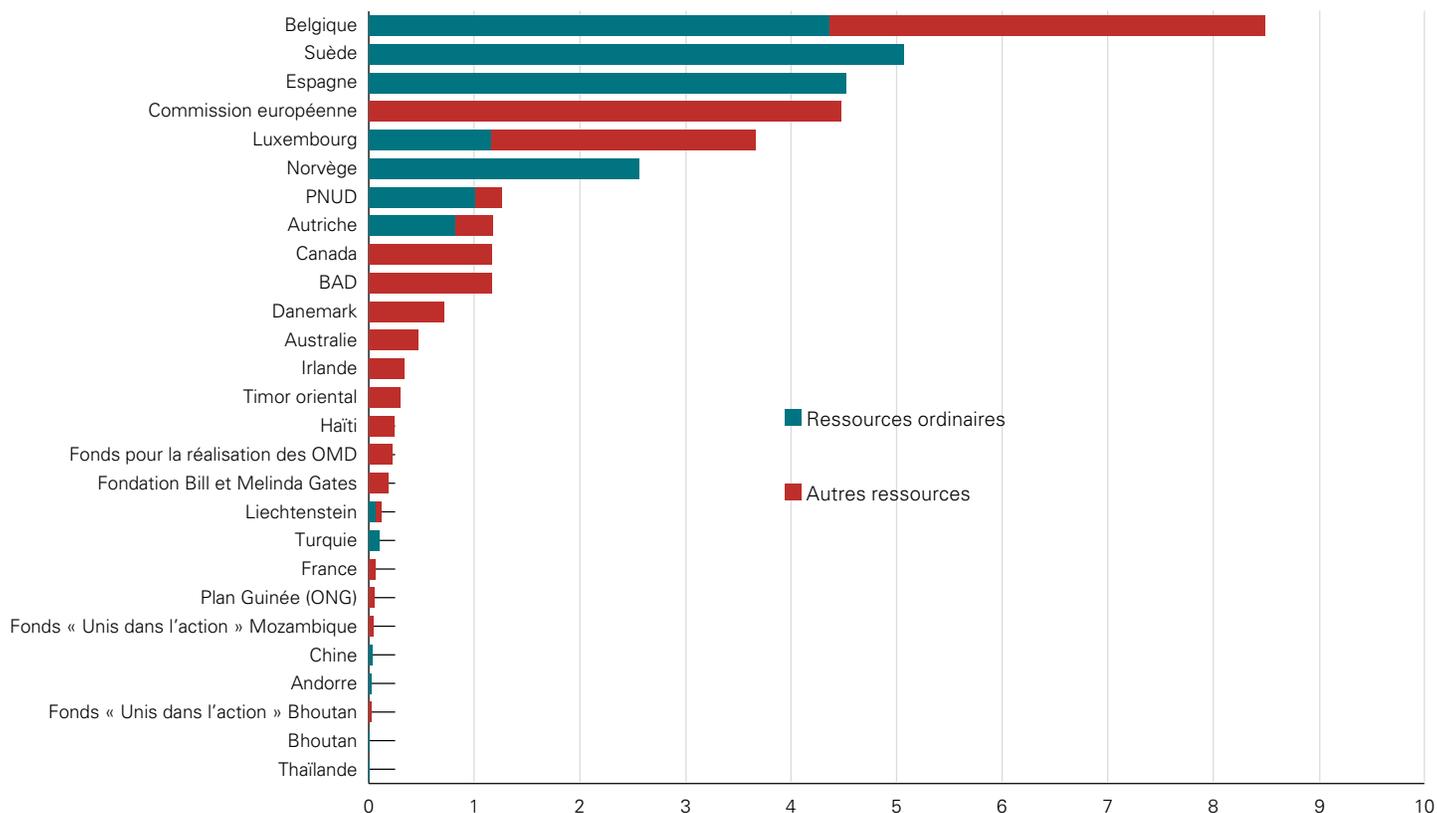
Les ressources totales de l'UNCDF en 2009 s'élevaient à environ 36,2 millions de dollars américains : 19,7 millions de dollars en fonds ordinaires ou de base ; et 16,5 millions de dollars en fonds dégagés ou autres que les fonds de base. Les partenaires au développement ont augmenté leur contribution aux ressources ordinaires de l'UNCDF en 2009 de 1 million de dollars, soit 6 % de plus qu'en 2008. Deux donateurs ont considérablement augmenté leur contribution : la Belgique de plus de 300 % et l'Autriche de plus de 50 %. L'augmentation de la contribution de la Belgique était essentiellement due à une décision de convertir les ressources dégagées en ressources ordinaires. En 2009, trois donateurs ont pris des engagements pluriannuels : la Belgique, la Norvège et l'Espagne. Bien que la Suède ait légèrement réduit sa contribution en 2009, elle est restée le plus important contributeur aux ressources ordinaires de l'UNCDF avec un montant de 5 millions de dollars.

Il y a eu une baisse générale des autres ressources de 26,6 millions de dollars en 2008 à 16,5 millions de dollars en 2009. Cette tendance était attendue dans la mesure où les chiffres de 2008 avaient été faussés par l'importante contribution initiale de la Fondation Bill et Melinda Gates. Si ces versements avaient été également répartis entre 2008 et 2009, les ressources autres que les ressources de base auraient augmenté de 2 millions de dollars en 2009.

En 2009, l'UNCDF a signé de nouveaux accords de partage des coûts avec l'Autriche, l'AusAID, le Fonds belge pour la sécurité alimentaire, le Danemark, Haïti, le Timor oriental, Irish Aid, le Liechtenstein et la Fondation Bill et Melinda Gates. Ces fonds soutiendront les programmes de développement local et de finance ouverte à tous dans les pays les moins avancés.

Bien que l'UNCDF continue de s'appuyer sur un ensemble relativement restreint de contributeurs aux ressources ordinaires (six donateurs représentent 95 %), les contributions à ses ressources dégagées se diversifient de plus en plus. En plus des partenaires bilatéraux, l'UNCDF bénéficie du soutien de banques de développement, de fondations, du secteur privé, d'ONG, du Fonds « Unis dans l'action » et du Fonds pour la réalisation des OMD.

Figure 2: Contributions à l'UNCDF en 2009



50. UNCDF continue d'être tributaire d'un nombre trop limité de donateurs au titre des ressources ordinaires (ses six principaux donateurs contribuent à concurrence de 95 % aux ressources ordinaires). La poursuite de la diversification et de l'élargissement de la base des ressources ordinaires demeure une priorité absolue pour l'UNCDF. En revanche, les sources des autres ressources se diversifient sans cesse. Outre la coopération bilatérale et multilatérale, l'UNCDF bénéficie de l'appui de banques de développement, de fondations, du secteur privé, d'organisations non gouvernementales, des fonds « Unis dans l'action » et du Fonds pour la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement. Au total, il a bénéficié du concours de 27 donateurs en 2009.

51. Le montant total des dépenses s'établissait à 49,1 millions de dollars en 2009. Le montant des dépenses afférentes aux programmes a augmenté de 12,2 %, passant de 37 millions de dollars en 2008 à 41,5 millions de dollars. Cette augmentation concernait essentiellement les dépenses au titre des autres ressources (35 %). Les dépenses d'appui de l'UNCDF ont augmenté de 26 % pour atteindre 7,6 millions de dollars, en raison du remboursement au PNUD au titre de l'exécution d'accords de prestation de services en souffrance et de dépenses de personnel supplémentaires. À la fin de 2009, l'UNCDF présentait un solde d'environ 53 millions de dollars. Il dispose également de réserves opérationnelles d'un montant d'environ 26 millions de dollars.

52. Outre les dépenses au titre des ressources ordinaires, l'UNCDF a octroyé cinq prêts, dont les montants se situent entre 21.000 et 230.000 dollars, à des prestataires de services financiers en République démocratique du Congo, au Sénégal et au Timor oriental, pour un montant total de 658.063 dollars.

**Tableau 5. Évolution des dépenses, 2003-2009 (En millions de dollars)**

Catégorie	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Dépenses afférentes aux programmes	21,1	22,9	19,2	25,2	28,7	37,0	41,5
- Dont dépenses imputées sur les ressources ordinaires	16,3	14,9	11,6	16,8	19,0	22,6*	22,2*
- Dont dépenses imputées sur les autres ressources	4,8	8,0	7,6	8,4	9,7	14,4	19,3
Appui à l'UNCDF	6,2	5,3	6,7	4,6	5,4	6,8	7,6
<b>Total</b>	<b>27,3</b>	<b>28,2</b>	<b>25,9</b>	<b>29,8</b>	<b>34,1</b>	<b>43,8</b>	<b>49,1</b>

Source : États financiers de l'UNCDF au 31 décembre 2009 (avant clôture définitive des comptes).

\*Les dépenses de 2008 et 2009 comprennent des dépenses d'un montant de 6 millions de dollars et d'un million de dollars, respectivement, imputées sur les contributions du PNUD à l'UNCDF au titre des programmes. Est compris également dans les dépenses pour les deux années un montant d'environ 4,7 millions de dollars imputé sur le budget d'appui biennal du PNUD.

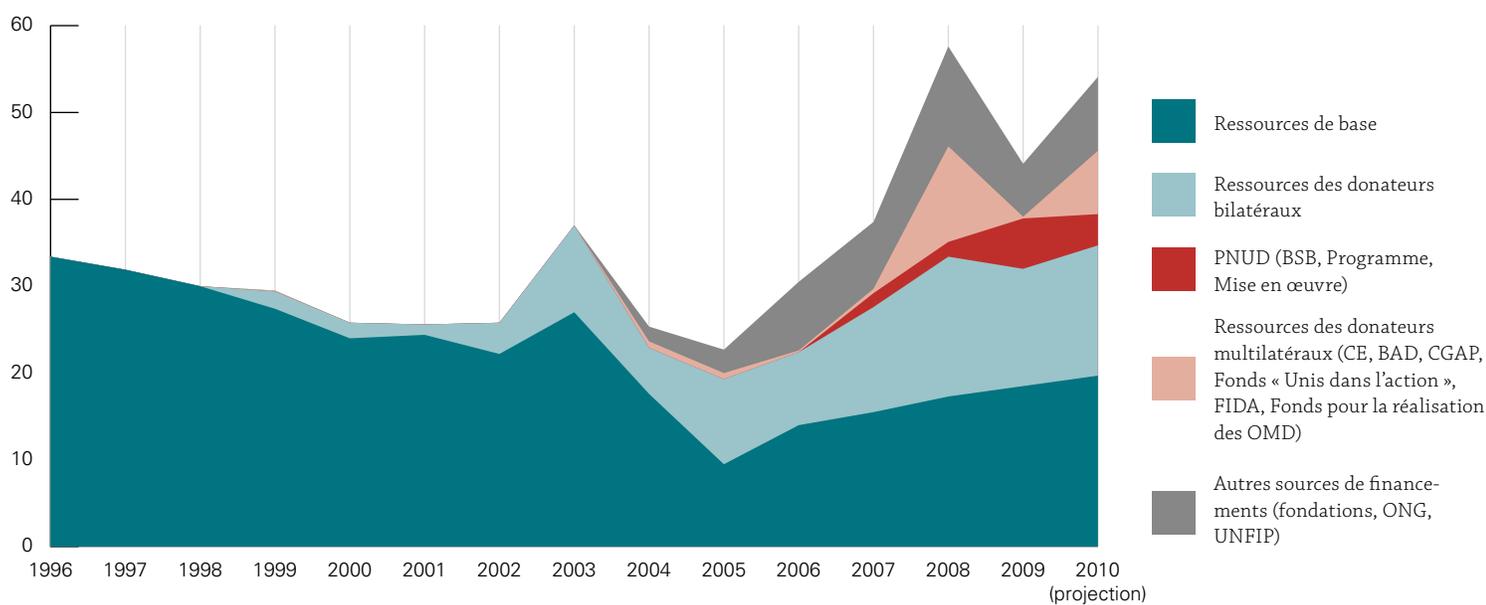
53. L'Afrique continue de bénéficier de l'essentiel des ressources de l'UNCDF affectées aux programmes (voir tableau 6 ci-après). En 2009, la région a représenté 55 % du montant total des dépenses engagées au titre des programmes de pays, suivie de l'Asie et du Pacifique (35 %). L'Afrique a aussi représenté la majorité des dépenses effectuées au titre des initiatives mondiales de l'UNCDF qui, en 2009, représentaient 17,8 % des dépenses afférentes aux programmes, contre 9,4 % en 2008. Ce développement des initiatives mondiales tient largement au programme MicroLead qui est devenu opérationnel dans six PMA, dont cinq sortent d'un conflit. Le chiffre concernant les programmes mondiaux comprend également le programme conjoint avec UNIFEM sur le développement local traitant équitablement les deux sexes, les programmes conjoints sur la microassurance (avec l'OIT) et les transferts de fonds (avec le FIDA) ainsi que les préparatifs du Forum mondial sur le développement local que l'UNCDF organisera avec le PNUD à Kampala en octobre 2010.

**Tableau 6. Dépenses afférentes aux programmes, par région et par domaine d'intervention (En millions de dollars)**

Région/projet particulier	Développement local	Microfinance	Total
Afrique	9,8	5,5	15,3
Asie et Pacifique	8,7	1,0	9,7
États arabes	0,4	–	0,4
Amérique latine	2,7	–	2,7
Programmes mondiaux	0,6	6,8	7,4
Projets régionaux	3,2	1,8	5,0
Recherche-développement	0,2	0,3	0,5
Gestion des connaissances	–	0,5	0,5
<b>Total</b>	<b>25,6</b>	<b>15,9</b>	<b>41,5</b>

Source : États financiers du PNUD au 31 décembre 2009 (avant clôture définitive des comptes).

**Figure 3: Ressources de l'UNCDF de 1996 à 2010**



## ENCADRÉ 14 Ressources de l'UNCDF de 1996 à 2010

Au cours des cinq dernières années, l'UNCDF a réussi à diversifier considérablement sa base de financement, réduisant ainsi la surdépendance de l'agence vis-à-vis d'un petit nombre de donateurs bilatéraux. Pour l'essentiel des années 1990, les contributions aux ressources ordinaires de l'UNCDF se sont élevées à environ 30 millions de dollars par an, dont la plus grande part provenait d'une poignée de donateurs bilatéraux, principalement les Pays-Bas, le Danemark, la Suède et le Canada. Les contributions aux ressources dégagées ou autres que de base étaient très faibles en comparaison de la plupart des autres agences des Nations Unies (autour de 10 % des ressources ordinaires) et n'ont commencé à augmenter qu'après 2005.

Bien que l'UNCDF ait continué à obtenir de bons résultats dans les évaluations externes, les préoccupations liées à la réforme des Nations Unies ont poussé un certain nombre de donateurs clés à réduire ou à arrêter complètement leurs contributions aux petites agences des Nations Unies, y compris l'UNCDF, pendant la période 2003-2005. Cela a provoqué une baisse des ressources ordinaires de l'UNCDF en-dessous de la barre de 10 millions de dollars en 2005. Une décision subséquente du Conseil exécutif en 2005 a appelé à un partenariat stratégique plus étroit avec le PNUD, tout en pérennisant l'UNCDF en tant qu'agence indépendante des Nations Unies. Afin d'appuyer cette décision, il a été convenu d'inclure les coûts opérationnels de l'UNCDF à hauteur de 5 millions de dollars par an dans le budget de soutien biennal du PNUD. Dans le même temps, l'UNCDF a pris des mesures pour renforcer ses capacités internes de création de partenariats stratégiques. Ces efforts ont provoqué une augmentation rapide du nombre et des types de partenaires au développement travaillant avec l'UNCDF, ainsi que des flux de ressources plus importants vers les programmes et les interventions initiés par l'UNCDF. En 2005, l'UNCDF a reçu des contributions aux ressources ordinaires et autres de 15 donateurs partenaires au développement. En 2009, le nombre de donateurs de l'UNCDF est passé à 27, constituant ainsi un ensemble de partenaires bilatéraux et multilatéraux, de fondations, d'ONG et de partenaires du secteur privé beaucoup plus varié. Les ressources totales de l'UNCDF ont aussi enregistré une hausse considérable, passant de 17 millions de dollars en 2005 à environ 45 millions de dollars en 2009 (55 millions de dollars en 2008). Une grande partie de cette hausse provient d'autres ressources, y compris d'importantes contributions de nouvelles sources telles que la Commission européenne, les fondations privées et le Fonds « Unis dans l'action ».

Le financement ordinaire, ou de base, a aussi grimpé progressivement, passant de 9 millions de dollars en 2005 à 18,7 millions de dollars en 2009 (à l'exclusion d'une contribution de 1 million de dollars du PNUD). Cette croissance est largement due aux contributions de nouveaux donateurs de l'UNCDF tels que l'Espagne, ainsi qu'à l'augmentation des contributions de donateurs de longue date de l'UNCDF tels que la Belgique, le Luxembourg et l'Autriche. Tout au long de cette période, la Suède et la Norvège, entre autres, ont largement maintenu le niveau de leur contribution aux ressources ordinaires de l'UNCDF.

Au cours de la même période, les ressources supplémentaires dégagées ont considérablement augmenté, passant de 10 millions USD en 2005 à 26 millions USD en 2008. Parmi les nouveaux donateurs figurent notamment : la Fondation Bill et Melinda Gates, la Commission européenne, la Banque africaine de développement, les Fonds d'affectation spéciale des Nations Unies, des entreprises, des ONG et les gouvernements des pays hôtes des programmes. Une grande partie de cet argent sera dépensée pour des programmes ou des régions précis, à la demande des donateurs.

En plus d'améliorer sa stabilité financière par l'augmentation et la diversification des donateurs, l'UNCDF a particulièrement réussi à attirer les contributions individuelles des gouvernements, qui apportent généreusement leur appui à l'UNCDF en prenant en charge des Jeunes experts associés (JEA), des Volontaires des Nations Unies (VNU) et des Boursiers des Nations Unies. Beaucoup parmi les anciens JEA de l'UNCDF occupent actuellement des postes clés à l'UNCDF et au PNUD. Ces programmes permettent à l'UNCDF d'envoyer davantage d'experts techniques sur le terrain, là où on a le plus besoin d'eux.

# IV. Orientations stratégiques pour 2010-2013





« J'ai contracté un prêt qui me permet de gagner plus d'argent et de contribuer à couvrir les dépenses de ma famille. Cette année, j'ai payé l'uniforme scolaire de ma fille. », déclare Lea Fatimata Nahin, qui a reçu un prêt financé par le Programme d'appui au secteur de la microfinance au Burkina Faso.

**54.** Le principal défi que l'UNCDF doit relever à l'avenir est d'être capable de répondre efficacement à la demande croissante de ses services en matière de Développement local et de Microfinance émanant des pays les moins avancés. Trois priorités essentielles se dégagent donc pour la période 2010-2013.

**55. Renforcer les activités de l'UNCDF.** Les tableaux 4 et 5 montrent combien l'UNCDF s'est récemment développé. Le niveau des activités de l'UNCDF a pratiquement doublé ces cinq dernières années. Au cours des deux dernières années, le nombre de prestataires

de services financiers bénéficiaires de l'appui de l'UNCDF a plus que doublé. Pour être en mesure de satisfaire cette demande, l'UNCDF doit en priorité maintenir des systèmes opérationnels solides et efficaces. Le « Projet UNCDF 2010 » a déjà établi un cadre général pour le renforcement des activités de l'UNCDF, notamment sa base de ressources. La mise en œuvre de ce cadre sera une priorité absolue pendant la période 2010-2013.

**56. Répondre à la demande de nouveaux types d'intervention émanant des pays les moins avancés.** Les pays demandent de plus en plus l'appui de l'UNCDF pour faire face aux changements climatiques et à l'insécurité alimentaire ainsi que pour adopter de nouvelles méthodes de Développement local (efforts accrus en matière de développement économique, par exemple) et de Microfinance (nouveaux types de services financiers comme la microassurance, envois de fonds directement rattachés à des comptes d'épargne, etc.). La mise au point de nouveaux produits et approches permettant de répondre aux nouveaux besoins des pays les moins avancés sera la deuxième priorité au cours de cette période

**57. Renforcer les partenariats de l'UNCDF.** Organisme ouvrant la voie à d'autres, l'UNCDF a un impact lorsque ses activités sont reprises ou transposées à grande échelle par des partenaires plus importants, les gouvernements ou le secteur privé. UNCDF intervient dans des contextes difficiles (zones rurales des pays les moins avancés; premières interventions de microfinance dans les pays sortant d'un conflit, etc.) de sorte que d'autres organismes puissent plus facilement l'accompagner ou prendre le relais. Le renforcement de ses principaux partenariats – au sein du système des Nations Unies, avec la Banque mondiale et les banques régionales de développement et avec les fondations et les sources privées de capital – constitue la troisième priorité majeure de l'UNCDF pendant la période 2010-2013.



# Annexes

## Annexe I: Portefeuille de projets de l'UNCDF 2009/2010

PORTEFEUILLE DE PROJETS DE L'UNCDF 2009-2010/AFRIQUE						
PAYS/PROJET	DOMAINE D'INTERVENTION	PARTENAIRES	CONTRIBUTION DE L'UNCDF en \$US	COÛT TOTAL DU PROJET en \$US	DURÉE	
<b>BÉNIN</b>						
Appui au Développement Communal et aux Initiatives Locales dans le Borgou (ADECOI)	Développement local	PNUD, Gouvernement, Fonds belge pour la sécurité alimentaire (FBSA), Collectivités	2.399.165	7.596.055	2003-2009	
Projet d'appui à la décentralisation, à la déconcentration et au développement économique régional et local au Bénin (PA3D)	Développement local	PNUD, Gouvernement, Fonds belge pour la sécurité alimentaire (FBSA), Collectivités	2.000.000	9.700.000	2009-2013	
<b>BURKINA FASO</b>						
Appui aux Communes Rurales et aux Initiatives Intercommunales (ACRIC)	Développement local	PNUD, Gouvernement, Collectivité du boucle de Mouhoun	2.000.000	3.353.000	2009-2013	
Programme de Renforcement du Secteur de la Microfinance (PRESEM)	Microfinance	PNUD, Gouvernement, Réseau des caisses populaires du Burkina (RCPB), Banque mondiale	1.500.000	3.737.143	2007-2010	
<b>BURUNDI</b>						
Projet d'Appui à la Reconstruction et au Développement Communal dans la Province de Rutana (PARDC/R)	Développement local	PNUD, Gouvernement, Direction du développement et de la coopération - DDC (Suisse)	2.237.556	6.200.000	2006-2011	
<b>CENTRAFRICAINE, RÉPUBLIQUE</b>						
Programme d'Appui à l'Emergence d'un Secteur Financier Inclusif en République Centrafricaine (PAE/SFI)	Microfinance	PNUD, Gouvernement, AGFUND	1.200.000	4.000.000	2007-2011	
<b>COMORES, ÎLES</b>						
Programme d'Appui à la Finance Inclusive aux Comores (PAFIC)	Microfinance	PNUD, Gouvernement	1.073.625	2.165.110	2009-2012	
<b>CONGO, RÉPUBLIQUE DÉMOCRATIQUE DU</b>						
Appui à la Décentralisation et au Développement Local (PADDL)	Développement local	PNUD, Gouvernement, Ministère du développement international du R-U (Dfid)	2.380.000	88.275.000	2008-2012	
Programme d'Appui au Secteur de la Microfinance (PASMIF)	Microfinance	PNUD, Gouvernement, France, Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW)	1.507.081	2.878.513	2005-2010	

PAYS/PROJET	DOMAINE D'INTERVENTION	PARTENAIRES	CONTRIBUTION DE L'UNCDF en \$US	COÛT TOTAL DU PROJET en \$US	DURÉE
<b>ÉRYTHÉE</b>					
Anseba Développement local Project (ALDP)	Développement local	PNUD, Gouvernement, Fonds belge pour la sécurité alimentaire (FBSA)	2.023.642	5.969.899	2002-2009
<b>ÉTHIOPIE</b>					
Emerging Regions Development Programme (ERDP)	Développement local	PNUD, Gouvernement, Union internationale des télécommunications (UIT)	2.000.000	13.240.000	2007-2011
<b>GUINÉE</b>					
Programme de Développement Local en Guinée (PDLG II)	Développement local	PNUD, Gouvernement, Communes rurales, Communes urbaines, SEMAFO, Plan Guinée	2.000.000	7.960.000	2008-2012
<b>GUINÉE BISSAU</b>					
Projet d'Appui au Développement Régional et Local de la Région de Gabu (PADRL)	Développement local	PNUD, Gouvernement, Collectivité de Gabu	1.137.150	5.065.855	2007-2011
<b>LESOTHO</b>					
Lesotho Développement local Programme (LLDP)	Développement local	PNUD, Gouvernement	1.200.000	2.514.000	2007-2011
<b>LIBERIA</b>					
Liberia Decentralization and Développement local Programme (LDDL)	Développement local	PNUD, Gouvernement, Commission européenne	2.500.000	9.000.000	2007-2011
Launch of an Inclusive Financial Sector in Liberia (LIFSL)	Microfinance	PNUD, Gouvernement, Cordaid	1.500.000	6.131.700	2009-2013
<b>MADAGASCAR</b>					
Projet d'Appui à la Stratégie Nationale de Microfinance (PASN/MF)	Microfinance	PNUD, Gouvernement	1.625.800	4.454.239	2005-2010
<b>MALAWI</b>					
Financial Inclusion in Malawi (FIMA)	Microfinance	PNUD, Gouvernement, Cordaid	2.000.000	6.971.825	2007-2011

PAYS/PROJET	DOMAINE D'INTERVENTION	PARTENAIRES	CONTRIBUTION DE L'UNCDF en \$US	COÛT TOTAL DU PROJET en \$US	DURÉE
<b>MALI</b>					
Collectivités Territoriales et Développement Local (CTDL)	Développement local	PNUD, Gouvernement, Fonds belge pour la sécurité alimentaire (FBSA), Commission européenne, Luxembourg	2.207.116	11.157.000	2006-2010
Renforcement des capacités des acteurs en planification locale pour l'accélération de l'atteinte des OMD dans les 166 communes du PNSA.	Développement local	PNUD, Programme WaSH, OMD, Gouvernement, SNV	500.000	1.462.022	2009-2011
Projet d'appui à la décentralisation et au développement économique (PADDER)	Développement local	Gouvernement, Banque africaine de développement (BAD)	0	1.452.182	2008-2012
<b>MAURITANIE</b>					
Programme d'Appui aux Communes de l'Assaba (PACA)	Développement local	PNUD, Gouvernement, France	512.613	3.561.100	2005-2009
<b>MOZAMBIQUE</b>					
Programa de Planificação e Financiamento Distrital (PPFD) / Decentralized Planning and Financing Programme	Développement local	PNUD, Gouvernement, Aide irlandaise, Pays Bas, Norvège, Direction du développement et de la coopération (DDC), Fonds Unis dans l'action	3.247.588	21.573.903	2002-2009
Construir Sector de Finanças Inclusivo / Building an Inclusive Financial Sector in Mozambique (BIFSMO)	Microfinance	PNUD, Gouvernement, Programme conjoint des Nations Unies sur la jeunesse	1.342.379	3.142.379	2007-2011
<b>NIGER</b>					
Projet d'Appui à la Commune Urbaine de Diffa (PACURD)	Développement local	PNUD, Gouvernement, Collectivité de Diffa, France	832.016	3.109.948	2005-2010
Projet Appui au Développement Economique Local (PADEL II)	Développement local and Microfinance	PNUD, Gouvernement, Fonds belge pour la sécurité alimentaire (FBSA)	3.500.000	12.968.245	2010-2015
<b>RWANDA</b>					
Projet d'Appui au Développement Communautaire de Gicumbi et Rulindo (PADC/GR)	Développement local	PNUD, Gouvernement, Fonds belge pour la sécurité alimentaire (FBSA), Fonds Unis dans l'action	2.667.675	9.397.154	2004-2010
Building Inclusive Financial Sectors in Rwanda (BIFSR)	Microfinance	PNUD, Gouvernement	2.000.000	5.000.000	2009-2013

PAYS/PROJET	DOMAINE D'INTERVENTION	PARTENAIRES	CONTRIBUTION DE L'UNCDF en \$US	COÛT TOTAL DU PROJET en \$US	DURÉE
<b>SÉNÉGAL</b>					
Projet d'Appui au Développement Economique Local en ancrage au Programme National de Développement Local (PADEL/PNDL)	Développement local	PNUD, Gouvernement, Luxembourg	2.000.000	10.000.000	2008-2011
Programme d'Appui à la Lettre de Politique Sectorielle (PALPS)	Microfinance	PNUD, Gouvernement, Agence canadienne pour le développement international (ACDI)	2.500.000	9.489.500	2007-2011
<b>SIERRA LEONE</b>					
Kenema District Economic Recovery Programme (KDERP)	Développement local	PNUD, Gouvernement, Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW), Cordaid, Autriche, Liechtenstein	3.250.000	6.920.000	2007-2011
Development of a Sustainable Pro-Poor Financial Sector in Sierra Leone (DSPFS)	Microfinance	PNUD, Gouvernement, Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW), Cordaid, Autriche, Liechtenstein	3.939.926	13.315.926	2004-2010
<b>TANZANIE</b>					
Support to Local Economy in Mwanza Programme (SLEM)	Développement local	PNUD, Gouvernement	1.500.000	7.860.000	2006-2010
One UN Joint Programme - Transition from Humanitarian Assistance to Sustainable Development in North Western Tanzania	Développement local	PNUD, Gouvernement, BIT, PAM, UNHCR, PNUE, UNIDO, UNICEF, UNESCO	0	5.700.000	2008-2009
<b>TOGO</b>					
Programme d'Appui à la Stratégie Nationale de Microfinance (PASNAM)	Microfinance	PNUD, Gouvernement	1.461.860	3.678.204	2005-2009
Programme d'Appui à la Stratégie Nationale de Microfinance (PASNAM II)	Microfinance	PNUD, Gouvernement	1.639.778	7.471.625	2010-2013
<b>OUGANDA</b>					
District Development Programme III (DDPIII)	Développement local	PNUD, Gouvernement	2.000.000	10.360.000	2008-2011

PORTEFEUILLE DE PROJETS DE L'UNCDF - 2009-2010/ASIE ET PACIFIQUE					
PAYS/PROJET	DOMAINE D'INTERVENTION	PARTENAIRES	CONTRIBUTION DE L'UNCDF en \$US	COÛT TOTAL DU PROJET en \$US	DURÉE
<b>BANGLADESH</b>					
Local Governance Support Programme: Learning & Innovation component (LGSP-LIC)	Développement local	PNUD, Gouvernement danoise de développement international (DANIDA), Commission européenne, Direction du développement et de la coopération (DDC), Banque mondiale	2.710.000	18.118.000	2007-2011
<b>BHOUTAN</b>					
Local Governance Support Programme (LGSP)	Développement local	PNUD, Gouvernement danoise de développement international (DANIDA), Autriche, Direction du développement et de la coopération (DDC), Fonds Unis dans l'action	800.000	7.320.000	2008-2013
<b>CAMBODGE</b>					
Innovations for Decentralization and Développement local (IDL)	Développement local	Gouvernement	1.551.165	2.051.165	2008-2010
<b>LAOS</b>					
Saravane Governance & Public Administration Reform & Decentralised Service Delivery Project (GPAP-SP)	Développement local	PNUD, Gouvernement, Commission européenne	2.311.827	3.490.457	2005-2010
Governance & Public Administration Reform for Strengthening Basic Service Delivery: District Development Fund component (GPAP/SBSD: DDF)	Développement local	PNUD, Luxembourg, Direction du développement et de la coopération (DDC), Banque mondiale	700.000	10.343.083	2007-2011

PAYS/PROJET	DOMAINE D'INTERVENTION	PARTENAIRES	CONTRIBUTION DE L'UNCDF en \$US	COÛT TOTAL DU PROJET en \$US	DURÉE
<b>NÉPAL</b>					
Local Governance & Community Development Programme (LGDP)	Développement local	PNUD, Gouvernement, Ministère du développement international du R-U (DfID), Agence canadienne de développement international (ACDI), Direction du développement et de la coopération (DDC), Agence danoise de développement international (DANIDA), Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ), NORAD, Banque asiatique de développement (BASD), Banque mondiale, UNFPA, UNICEF, UNV	2.250.000	53.752.604	2008-2011
Building Inclusive Financial Sectors in Nepal (BIFSN)	Microfinance	PNUD, Gouvernement	1.500.000	9.966.065	2009-2012
<b>SALOMON, ÎLES</b>					
Provincial Governance Strengthening Program (PGSP)	Développement local	PNUD, Gouvernement, Agence australienne pour le développement international (AusAID), Commission européenne	1.000.000	16.047.516	2008-2012
<b>TIMOR ORIENTAL</b>					
Local Government Support Programme (LGSP)	Développement local	PNUD, Gouvernement, Aide irlandaise, Norvège	693.970	6.716.417	2007-2011
Microfinance for the Under-Served Economy (INFUSE)	Microfinance	PNUD, Gouvernement	1.050.000	5.000.000	2008-2012
<b>VIET NAM</b>					
Strengthening Local Government Project (SLGP)	Développement local	PNUD, Gouvernement, Ministère du développement international du R-U (DfID)	750.000	2.250.000	2005-2011
<b>PORTFEUILLE DE PROJETS DE L'UNCDF 2009-2010/AMÉRIQUE LATINE ET LES CARAÏBES</b>					
<b>HAÏTI</b>					
Appui à la Gouvernance Locale dans le Département du Nord Est (AGLNE)	Développement local	PNUD, Gouvernement, Agence canadienne de développement international (ACDI), Banque interaméricain de développement (BID)	3.525.280	7.591.886	2005-2010

PAYS/PROJET	DOMAINE D'INTERVENTION	PARTENAIRES	CONTRIBUTION DE L'UNCDF en \$US	COÛT TOTAL DU PROJET en \$US	DURÉE
<b>NICARAGUA</b>					
Proyecto de Apoyo a la Descentralización y a la Territorialización de los Objetivos del Milenio (PADETOM)	Développement local	PNUD, Gouvernement	1.609.125	1.909.125	2007-2009
Gobernabilidad Económica del Sector Agua Potable y Saneamiento en la RAAN y la RAAS	Développement local	PNUD, Gouvernement, UNICEF, OMS/PAHO, UNODD, UNESCO	519.699	7.693.737	2009-2011
De la Retórica a la Realidad: Hacia la Equidad de Género y Empoderamiento de las Mujeres a través de la Participación y Prácticas de Género en los Presupuestos Públicos	Développement local	PNUD, Gouvernement, UNFPA, UNIFEM, UNICEF, OMS/PAHO, FAO, BIT, PAM	629.470	8.000.000	2009-2011
<b>PORTEFEUILLE DE PROJETS DE L'UNCDF 2009-2010/ÉTATS ARABES</b>					
PAYS/PROJET	DOMAINE D'INTERVENTION	PARTENAIRES	CONTRIBUTION DE L'UNCDF en \$US	COÛT TOTAL DU PROJET en \$US	DURÉE
<b>DJIBOUTI</b>					
Programme d'Appui à la Décentralisation et aux Collectivités Locales (PADCL)	Développement local	PNUD, Gouvernement	526.316	3.238.527	2008-2011
<b>SOMALIE</b>					
UN Joint Programme on Local Governance and Decentralised Service Delivery (LG/DSD)	Développement local	PNUD, Gouvernement, UNICEF, BIT, ONU-Habitat	2.000.000	88.000.000	2008-2012
Launch of an Inclusive Financial Sector in Somalia (LIFSS)	Microfinance	PNUD	753.095	8.500.000	2008-2012
<b>SUD-SOUDAN</b>					
Building Microfinance Sector in South Sudan (BIFSSS)	Microfinance	PNUD, Gouvernement	1.000.000	4.000.000	2010-2013
<b>YÉMEN</b>					
Decentralization and Développement local Support Programme (DLDSP)	Développement local	PNUD, Gouvernement, Agence danoise pour le développement international (DANIDA), France, Italie, Fonds social pour le développement, Agence des États-Unis pour le développement international (USAID)	2.934.200	16.791.234	2004-2009
Local Governance Support Project (LGSP)	Développement local	PNUD, UNIFEM, Gouvernement	1.000.000	12.045.000	2010-2014

PORTEFEUILLE RÉGIONAL DE PROJETS DE L'UNCDF 2009-2010						
PAYS/PROJET	DOMAINE D'INTERVENTION	PARTENAIRES	CONTRIBUTION DE L'UNCDF en \$US	COÛT TOTAL DU PROJET en \$US	DURÉE	
Building Inclusive Financial Sectors in Africa (BIFSA)- Phase II	Microfinance	PNUD, Gouvernement, Luxembourg, FIDA	3.881.698	12.932.973	2008-2012	
Gender Equitable Development local (GELD)	Développement local	PNUD, UNIFEM, Belgique, Gouvernements du Sénégal, Sierra Leone, Rwanda, Tanzanie et Mozambique	250.000	8.186.905	2007-2010	
Pacific Financial Inclusion Programme (PFIP)	Microfinance	PNUD, Gouvernements des îles Salomon, Samoa, Vanuatu, Kiribati, Tuvalu, Commission européenne	1.820.319	5.000.000	2008-2011	
Promoting Access to Microinsurance for Financial Inclusion and Decent Work	Microfinance	BIT, Luxembourg	792.816	1.317.816	2007-2010	
Promoting Access to Remittances for Financial Inclusion	Microfinance	FIDA, Commission européenne, Banque interaméricaine de développement (BIAD), Espagne, Groupe consultatif pour l'aide aux plus pauvres (CGAP), Ministère du développement international (Dfid)	622.222	9.957.222	2008-2010	
Regional Technical Consultation on the Role of Local Governments in Promoting Local Economic Development	Développement local	PNUD, Autriche	0	340.000	2006-2009	
PORTEFEUILLE GLOBAL DES PROJETS DE L'UNCDF 2009-2010						
United Nations Secretary-General's Special Advocate for Microfinance for Development	Microfinance	Fondation Bill & Melinda Gates	182.975	365.950	2010-2011	
Global Forum on Development local	Développement local	Gouvernement d'Ouganda, Luxembourg, PNUD, Département des Affaires économiques et sociales de l'ONU (UNDESA)	258.840	990.000	2010	
LDC Fund to Develop Savings-led Market Leaders for Microfinance	Microfinance	Fondation Bill & Melinda Gates, Gouvernements du Sud-Soudan, Liberia, Bhoutan, Timor oriental, Sierra Leone et République démocratique du Congo	6.559.875	26.529.875	2008-2013	
Scaling Up Support for the MDGs at Local Level	Développement local	PNUD	150.000	2.000.000	2010-2014	

## Annexe II : Relevés financiers

Recettes et dépenses de l'UNCDF, 2008 (en milliers de dollars des États-Unis)		
RECETTES	2009	2008
Contributions volontaires	18.706	17.415
Contributions au titre du partage des coûts	11.855	11.673
Contributions aux fonds d'affectation ponctuelle Tableau 7.1	4.642	14.967
<i>Sous-total</i>	35.203	44.055
Intérêts	416	2.146
Services d'appui remboursables	1.662	4.796
Autres	1.150	202
<b>TOTAL DES RECETTES</b>	<b>38.431</b>	<b>51.199</b>
DÉPENSES		
Programme		
Ressources ordinaires	20.974	16.803
Partage des coûts	11.212	5.956
Fonds d'affectation ponctuelle, Tableau 7.1	8.104	8.363
<i>Sous-total</i>	40.290	31.122
Budget d'appui biennal- Net	-	-
Dépenses d'administration et de gestion	-	-
Dépenses au titre de l'appui technique	-	-
Dépenses remboursables au titre des services d'appui	2.820	1.944
<i>Sous-total</i>	2.820	1.944
Autres dépenses	221	2
<b>TOTAL DES DÉPENSES</b>	<b>43.331</b>	<b>33.068</b>
<b>EXCÉDENT DES RECETTES SUR LES DÉPENSES</b>	<b>(4.900)</b>	<b>18.131</b>
Épargne au titre d'obligations biennales antérieures		
Transfert de réserves	(2.000)	
Remboursement aux donateurs et transferts vers ou à partir d'autres fonds	943	(499)
Solde au 1er janvier	60.906	43.270
<b>SOLDE au 31 décembre</b>	<b>53.063</b>	<b>60.902</b>

Date du rapport 1er juin 2010

<b>Bilan de l'UNCDF, 2008 (en milliers de dollars des États-Unis)</b>		
<b>ACTIF</b>	<b>2009</b>	<b>2008</b>
Liquidités	4.328	5.758
Investissements au titre du Tableau 8	67.951	64.462
Prêts aux prestataires de services financiers	5.168	4.677
Fonds opérationnels fournis aux prestataires de services financiers	-	-
Fonds opérationnels fournis aux agents d'exécution	71	71
Redevance du PNUD - Ressources ordinaires	4.810	12.482
Autres montants à recevoir et charges différées	599	755
Intérêts bonifiés	16	270
<b>TOTAL DES ACTIFS</b>	<b>82.943</b>	<b>88.475</b>
<b>PASSIF</b>		
Fonds de fonctionnement payables aux prestataires de services financiers		-
Fonds de fonctionnement payables aux agents d'exécution	718	718
Engagements non réglés	1.495	2.377
Montants à verser	2.506	1.877
Dû au PNUD - Ressources ordinaires		-
Recettes différées	561	-
<b>TOTAL PASSIF</b>	<b>5.280</b>	<b>4.972</b>
<b>RÉSERVES ET SOLDES FINANCIERS</b>		
Réserve opérationnelle	24.600	22.600
Ressources non dépensées		
Ressources ordinaires	28.260	29.413
Partage des coûts	11.094	11.010
Fonds d'affectation ponctuelle	11.447	14.979
<i>Sous-Total</i>	50.801	55.402
Services d'appui remboursables	2.262	5.501
Total des ressources non dépensées	53.063	60.903
<b>TOTAL DES RÉSERVES ET SOLDE DES COMPTES, 31 DECEMBRE</b>	<b>77.663</b>	<b>83.503</b>
<b>TOTAL PASSIF, RÉSERVES ET SOLDE DES COMPTES</b>	<b>82.943</b>	<b>88.475</b>

Les notes en annexe font partie intégrante des relevés financiers.

## Notes relatives aux relevés financiers

### UN Capital Development Fund (UNCDF)

#### a. Mandat et objectifs

UN Capital Development Fund (UNCDF) est une organisation donatrice multilatérale affiliée au Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD). Il a pour mission d'appuyer les pays les moins avancés dans leurs initiatives visant à la réalisation des Objectifs du Millénaire pour le développement (OMD) en proposant des capitaux d'investissement (subventions, prêts et garanties), un renforcement des capacités et une assistance technique. UNCDF se concentre en 1) Décentralisation et développement local, et 2) Finance inclusive.

L'Assemblée générale a constitué l'UNCDF en tant qu'organisation autonome au sein du système des Nations Unies dans sa résolution 2186 (XXI) du 13 décembre 1966. Elle a ensuite décidé, dans sa résolution 2321 (XXII) du 15 décembre 1967, que l'Administrateur du PNUD gérerait l'UNCDF et remplirait les fonctions

#### b. Encaisse

Les montants figurant au tableau 7 se décomposent comme suit (en milliers de dollars des États-Unis) :

	2009	2008
Monnaies non convertibles : avoirs inutilisés		
<b>TOTAL</b>	<b>480</b>	<b>480</b>

#### c. Prêts

Les montants rapportés ne comprennent que les décaissements de l'exercice en cours. Les années précédentes, ce type de paiement été comptabilisé au titre des subventions.

	2009	2008
Prêts aux prestataires de services financiers	5.168	4.677
<b>TOTAL</b>	<b>5.168</b>	<b>4.677</b>

**d. Placements**

La valeur comptable des placements en obligations et bons de caisse est de zéro, comme indiqué au tableau 8. La diminution de 2.499.442 dollars des États-Unis est décrite ci-dessous :

Valeur initiale 1er janvier 2008	Achats	Échéances	Amortissement net	Plus value effective	Ajustements	Valeur comptable 31/12/2008	Valeur nominale
-	2.055	(2.040)	(15)	-	-	-	-

**e. Engagements non réglés**

Le solde des engagements non réglés figurant au tableau 7 se décompose comme suit (en milliers de dollars des États-Unis) :

	2009	2008
Fonds contrôlés par l'UNCDF	1.481	2.287
Budget d'appui biennal et divers	14	90
<b>TOTAL</b>	<b>1.495</b>	<b>2.377</b>

**f. Réserve opérationnelle**

À sa vingt-sixième session en 1979, le Conseil d'administration a approuvé la constitution d'une réserve opérationnelle égale à 20 % au moins du montant des engagements au titre des projets et du passif éventuel au titre des cautions données par l'UNCDF pour des prêts bancaires consentis à des gouvernements (à l'exclusion des engagements pris au titre des fonds d'affectation ponctuelle et de la participation aux coûts). Conformément à cette décision, la réserve opérationnelle créée en 1979 est restée inchangée, soit 22,6 millions de dollars au 31 décembre 2008, comme le montre le Tableau 7.

## **UNCDF en bref**

**UNCDF fournit du capital d'amorçage (subventions et prêts) et de l'assistance technique afin de permettre aux institutions de microfinance d'atteindre davantage de ménages pauvres et de petites entreprises, et aux collectivités locales de financer les investissements (adductions d'eau, routes de desserte, écoles, aménagements hydro-agricoles) qui amélioreront la vie des populations pauvres.**

**Le travail de l'UNCDF est motivé par la conviction profonde que les populations pauvres sont les mieux placées pour prendre des décisions sur leur propre développement. Ses programmes aident à l'autonomisation des femmes et visent à attirer des investissements plus larges du secteur privé, des gouvernements nationaux et des partenaires du développement, en vue d'un impact maximum dans l'atteinte des Objectifs du Millénaire pour le développement.**

Les plans de développement local prioritaires au Niger ont attiré des ressources publiques en appui à une énergie propre, à l'instar de l'installation de ces panneaux solaires.



## Références photographiques :

Pages 3 et 39 : © Teresa Benito/UNCDF Bangladesh  
Pages 4 et 5 : © Flavio Bellomi/UNCDF Bangladesh  
Pages 7, 25 et 45 : © Kerstin Gosse/PNUD Burkina Faso  
Pages 10, 36 et 44 : © Christian A. Thomas/PNUD Sierra Leone  
Pages 11 et 30 : © UNCDF Rwanda  
Pages 18 et 38 : © Équipe LGSP/UNCDF Timor oriental  
Page 13 : © Ennis Fontainne/PNUD-îles Salomon  
Page 23 : © Équipe LGSP/UNCDF Bhoutan  
Page 28 : © Marcella Willis/UNCDF Timor oriental  
Pages 31 et 60 : © Adam Rogers/PNUD

**Couverture :** Deux femmes peuhles du district de Bosso pilent du mil. Elles bénéficient du soutien du Projet d'appui au développement local de Nguigmi (Niger) dans le cadre du programme de création d'une banque de céréales dans leur village. Grâce à cette banque de céréales, elles ont eu accès à des céréales (notamment du mil) à des prix beaucoup plus abordables pendant la période intermédiaire et ont été en mesure de nourrir leurs familles pendant de nombreux mois. © Elise Vanormelingen/UNCDF Niger

**Image de fond du chapitre « Introduction » :** Les citoyens de Madhainagar (Bangladesh) prennent part à une séance de planification participative sur les priorités du développement dans leur sous-district. UNCDF et d'autres partenaires au développement aident le gouvernement du Bangladesh à renforcer le rôle des Union Parishads (plus petites unités administratives) dans la planification et les prestations de services. © Flavio Bellomi/UNCDF Bangladesh

**Image de fond du chapitre « Résultats du programme » :** Un jeune homme travaillant sur le chantier de construction du marché communautaire de Kenema City (Sierra Leone). Le marché, construit grâce au Programme de relance économique du district de Kenema, a amélioré la génération de revenus et favorisé l'emploi local. © Christian A. Thomas/PNUD Sierra Leone

**Image de fond du chapitre « Résultats de gestion » :** L'intervention de l'UNCDF au Rwanda a permis la construction du marché de Shyorongi, dans le district de Rulindo. Ce marché offre désormais aux agriculteurs des installations pour vendre directement leurs produits aux consommateurs et aux détaillants. © UNCDF Rwanda

**Image de fond du chapitre « Analyse financière » :** Les membres de la communauté participant à un atelier d'éducation civique grâce au Programme d'appui à la gouvernance locale au Timor oriental, où l'UNCDF aide le gouvernement à renforcer le rôle des collectivités locales dans la planification et le développement participatifs. © Équipe LGSP/UNCDF Timor oriental

**Image de fond du chapitre « Orientation stratégique » :** La promotion du développement économique local exige la mise en place d'infrastructures adéquates. Dans le cadre du Programme de relance économique du district de Kenema (Sierra Leone), un pont est en cours de construction afin de relier la chefferie de Malengohun au reste de Kenema. Cela aide les agriculteurs à transporter leurs produits des plantations à la ville et contribue à l'emploi local. © Christian A. Thomas/PNUD Sierra Leone

**Image de fond du chapitre « Annexes » :** Les membres de l'association des femmes de Galafi, à Dikhil (Djibouti) évaluent les priorités en matière de développement et les besoins de la communauté. Le Comité de développement local du Programme d'appui à la décentralisation et aux communautés locales fait des recommandations aux autorités locales de Galafi, qui décident en dernier ressort quant au plan d'investissement annuel pour l'ensemble du district. © Rossella Albertini/UNCDF Djibouti

**Image de fond de la quatrième de couverture :** Dans le district de Sirajganj (Bangladesh), les femmes sont encouragées à assister et à participer aux réunions communautaires. Les processus de développement local exigent l'implication de tous les citoyens pour obtenir des résultats en termes de développement durable. © Teresa Benito/UNCDF Bangladesh

Publié par l'Unité des partenariats  
UN Capital Development Fund  
New York

Conception : Phoenix Design Aid, Danemark  
Impression : Phoenix Design Aid, Danemark

Imprimé sur papier recyclable à l'aide de technologies respectueuses de l'environnement.

© UN Capital Development Fund, 2010

# Rapport Annuel 2009

UN Capital Development Fund (UNCDF) s'emploie à réduire la pauvreté dans les pays les moins avancés en renforçant les services locaux et en élargissant l'accès à la microfinance. Le présent rapport annuel contient une analyse détaillée des programmes, de la gestion et des résultats financiers de l'UNCDF pour 2009.

En 2009, l'UNCDF menait des activités dans 40 des 49 pays les moins avancés, en mettant en particulier l'accent sur les pays sortant d'un conflit. L'Afrique a bénéficié de 70 % de ses programmes. Les programmes de développement local ont représenté 61 % des dépenses au titre des programmes contre 39 % pour la microfinance. Les objectifs ayant trait aux programmes pour 2009, aussi bien en matière de développement local que de microfinance, ont été atteints voire dépassés dans certains cas. Si les objectifs en matière de gestion ont été largement réalisés, le renforcement de l'efficacité opérationnelle de l'UNCDF demeure toutefois une priorité absolue.

Le montant total des contributions s'élevait à 36,5 millions de dollars en 2009, traduisant une légère augmentation des ressources ordinaires et une baisse des autres ressources (ce qui avait été prévu). La situation générale des ressources demeure positive, en particulier eu égard au volume et à la diversification des autres ressources. Les dépenses au titre des programmes pour 2009 s'élevaient à 41,5 millions de dollars, soit une augmentation de 12,2 % par rapport à 2008 et plus du double du montant de 2005.

Le processus de réflexion interne entamé vers la fin de 2008 a permis d'affiner les priorités de l'UNCDF pour la période 2010-2013. Celles-ci consistent notamment à accroître l'efficacité opérationnelle, à satisfaire les demandes de nouveaux types d'appui émanant des pays les moins avancés et à renforcer les partenariats stratégiques.



## UN CAPITAL DEVELOPMENT FUND

Two United Nations Plaza

New York, NY 10017

[info@uncdf.org](mailto:info@uncdf.org) | [www.uncdf.org](http://www.uncdf.org)

Tel: +1 212 906 6565 | Fax: +1 212 906 6479